



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de un sistema de gestión de procesos basado en la mejora de la calidad de servicio en la empresa Routing Goal Management Corp de la ciudad de Quito para el año 2017

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Romo Vega, Betty Elena

DIRECTOR: Ríos Zaruma, Julio Alberto, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO CARCELÉN - QUITO

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Julio Alberto Ríos Zaruma.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: "Diseño de un sistema de gestión de procesos basado en la mejora de la calidad de servicio en la empresa Routing Goal Management Corp de la ciudad de Quito para el año 2017", realizado por Romo Vega Betty Elena, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Romo Vega Betty Elena declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de un sistema de gestión de procesos basado en la mejora de la calidad de servicio en la empresa Routing Goal Management Corp de la ciudad de Quito para el año 2017”, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Julio Alberto Ríos Zaruma director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Romo Vega Betty Elena

Cédula: 180336706-7

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi esposo Juan Carlos y a mis hijos Anahí Cristina, Paula Emilia y Juan Martín, quienes han sido mi pilar y soporte durante todos los años de esfuerzo que ha significado la carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Kleber y Bety por su amor, paciencia, dedicación, pero sobre todo por ser un ejemplo de vida, que me ha servido de inspiración para cada meta que me propongo, por ser unos ángeles que velan y cuidan de sus tres hijos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
CERTIFICACION.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	IX
RESÚMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Procesos.....	6
1.2. Gestión por procesos.....	7
1.3. Sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	8
1.4. El control de gestión a través de indicadores.....	9
1.5. Modelo servqual.....	10
1.6. Antecedentes históricos y evolución del modelo de satisfacción del cliente.....	11
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	14
2.1. Tipo de investigación.....	15
2.2. Métodos.....	15
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	16
2.3.1. Entrevistas.....	16
2.3.2. Encuestas.....	17
2.4. Encuesta servqual: ítems y cálculo.....	17
2.5. Población y muestra.....	19
2.6. Procesamiento de datos.....	19
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	21
3.1. Introducción.....	22
3.2. Misión.....	23
3.3. Visión.....	23
3.4. Objetivos estratégicos.....	23
3.5. Análisis de procesos actuales.....	23
3.6. Análisis de datos de encuestas.....	25
3.6.1. Resultados de confiabilidad.....	26

3.6.2.	Resultado de seguridad	27
3.6.3.	Resultado de empatía	27
3.6.4.	Resultado de tangibilidad	28
3.6.5.	Resultado de sensibilidad	29
3.6.6.	Promedio de las dimensiones de servqual	30
CAPÍTULO 4.	DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	31
4.1.	Introducción.....	32
4.2.	Estrategias de mejoras	32
4.3.	Definición del Diagrama de Procesos de la organización.	33
4.4.	Definición de Procedimientos Estratégicos.....	35
4.5.	Definición de Procedimientos Operativos.	64
4.6.	Definición de Procedimientos de Apoyo.....	78
4.7.	Definición de objetivos e indicadores de gestión para todos los procesos	92
	CONCLUSIONES.....	94
	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA.....	96
	ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de gestión de la calidad del servicio.....	13
Tabla 2: Formulario de encuesta al cliente	18
Tabla 3: Significado de la escala Likert para interpretar la satisfacción del cliente.....	19
Tabla 4: Resultados de encuestas de satisfacción del cliente	25
Tabla 5: Procesos de la organización.....	33
Tabla 6: Indicadores de Gestión.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos aislados.....	6
Figura 2: Procesos alineados.....	8
Figura 3: Modelo servqual.....	11
Figura 4: Dimensiones servqual.....	17
Figura 5: Estructura organizacional actual.....	22
Figura 6: Promedio de puntuación servqual en confiabilidad.....	26
Figura 7: Promedio de puntuación servqual en seguridad.....	27
Figura 8: Promedio de puntuación servqual en empatía.....	27
Figura 9: Promedio de puntuación servqual en tangibilidad.....	28
Figura 10: Promedio de puntuación servqual en sensibilidad.....	29
Figura 11: Promedio de puntuación servqual en todas sus dimensiones.....	30
Figura 12: Mapa de interconexión entre procesos.....	34

RESÚMEN

El cliente es la razón de ser en toda organización y es a quien se debe enfocar los esfuerzos de mejoramiento continuo, cada empleado desde los directivos, los administrativos y llegando hasta los operativos, deben conocer la importancia de satisfacerlo, ya que al cliente es necesario verlo como el principal interesado en que la empresa crezca y que demuestre que se encuentra competente para cumplir sus requerimientos.

Este trabajo tiene como diseñar un sistema de gestión basado en las expectativas que los clientes de "Routing Goal Management Corp" tienen sobre los servicios que brinda la empresa, para determinar el diseño de las actividades de la organización, se utilizó los resultados de las encuestas y a través del establecimiento de procesos claros, metodológicamente definidos y estructurados, controlados por indicadores de gestión que llevarán a la mejora continua en sus servicios.

Se busca instituir una base dinámica en la organización donde la comunicación constante con el cliente sea la fuente vital y principal entrada en la formulación de procesos actuales y cambios que los procesos requieran a futuro.

PALABRAS CLAVES: Cliente, procesos, indicadores de gestión, mejora continua, comunicación.

ABSTRACT

The customer is the reason to be in every organization and is the one who should focus the efforts of continuous improvement, each employee from the managers, through the administrative and reaching the operatives, they should know the importance of satisfying the client, Customer is necessary to see him as the main interested in the company growing and demonstrating that it is competent to meet their requirements.

This work had as priority design a management system based on the expectations that the customers of Routing Goal Management Corp had on the services offered by the company and used the results to determine the design of the activities of the organization through the establishment of clear, methodologically defined processes and structured, controlled by management indicators that will lead to continuous improvement in its services.

It seeks to establish a dynamic base in the organization where constant communication with the customer is the vital source and main input in the formulation of current processes and changes that processes require in the future.

KEYWORDS: Customer, process, management indicators, continuous improvement, communication

INTRODUCCIÓN.

La mejora en la calidad del servicio es una herramienta muy útil para que las organizaciones puedan mantenerse en el mercado e inclusive crecer, esta herramienta debe ser acompañada de un sistema de gestión que garantice la constancia en los procesos y que agregue valor a la organización estructurando a detalle las actividades que se desarrollan con sus respectivos responsables e incluso indicadores de gestión; encontrando los reprocesos, actividades repetidas o que no agregan valor, y con esta información apoyar a los directivos a la toma de decisiones basada en datos reales.

En el capítulo 1, se encuentra la información técnica e histórica con respecto al nacimiento, evolución y actual aplicación de la gestión de procesos, sus indicadores de gestión, que muestra la eficacia de una organización; en el capítulo 2, se describe la técnica utilizada para la realización de las encuestas y su tabulación; información que posteriormente será utilizada como base para la mejora de los procesos. En el capítulo 3, se examina la misión, visión y objetivos de la empresa para alinearlos a los procesos de mejora propuestos; finalmente en el capítulo 4, se establecen los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la organización, con sus respectivos procedimientos e indicadores.

Cuando un emprendedor comienza con su proyecto, lo que busca es afianzar entre sus clientes y en el mercado en general su pequeña empresa, su marca, su producto; lamentablemente, ésta búsqueda tiene el efecto de resorte si no está apalancada en el orden o en los procesos, puede que el emprendedor y potencial empresario tenga entre sus manos un producto o servicio útil o novedoso que logre impactar a primera vista a los consumidores, pero se debe pensar no sólo en ingresar al mercado, que es muy difícil, sino mantenerse en el mismo y crecer. Por su aplicación a todo tipo, modelo de negocio y hasta tamaño de empresa, la gestión por procesos es una herramienta que organiza internamente a las empresas, volviéndolas más eficientes y eficaces.

Para el caso de estudio y aplicación, ROUTING GOAL MANAGEMENT CORP es una empresa de asesoría empresarial que trabaja a nivel nacional brindando soluciones empresariales a través de herramientas de gestión, como planificación y gestión estratégica, Implementación de normas ISO e INEN, gestión del talento humano por competencias, asesoría en infraestructura y telecomunicaciones, sus fundadores empezaron sus actividades como profesionales brindando asesoría de manera directa según su propia metodología, la misma que era aceptada y daba resultados a sus clientes; para solventar las necesidades crecientes de sus clientes, los fundadores contratan profesionales en las

distintas ramas de gestión empresarial que emiten sus comentarios con respecto a los diversos problemas de los clientes, pero su relación lejana de los directivos fundadores no permite un control efectivo de sus asesorías y, aunque existe un filtro antes de dar la asesoría al cliente, la metodología de esta asesoría no ha sido homologada, los resultados de esta falta de homologación ha ocasionado pérdidas de clientes e ingresos.

Al establecer un sistema de gestión se controlará la metodología, además de enfocarse en los requisitos del cliente como fundamento para la toma de cualquier decisión.

El objetivo general de este trabajo es “diseñar un sistema de gestión de procesos basado en la mejora de la calidad de servicio en la empresa ROUTING GOAL MANAGEMENT CORP de la ciudad de Quito para el año 2016” y los objetivos específicos fueron:

- Diagnosticar la situación actual de la organización.
- Diseñar un sistema de gestión de procesos (SGP).
- Establecer indicadores de gestión para evaluar el SGP.
- Estandarizar los mecanismos de prestación de servicio para los clientes.

Uno de los principales obstáculos encontrados en este estudio y aplicación ha sido la resistencia inicial del personal a dar información, se mostró un gran temor a ser evaluado y por lo tanto analizado o juzgado. Sin embargo el apoyo de los directivos de la organización, así como su compromiso con este proyecto promovió la confianza en su personal, logrando su total colaboración posterior.

Para la realización de este proyecto se utilizaron entrevistas con clientes, colaboradores y directivos para definir las expectativas de cada grupo de interés, los resultados de estas reuniones se incluyeron en los procedimientos que conforman cada proceso. Estos procedimientos incluyen las actividades que se deben llevar a cabo para la prestación de los servicios, así como sus registros e indicadores revisados por los ejecutores de los procesos y aprobados por los directivos.

CAPÍTULO 1.
MARCO TEÓRICO

1.1. Procesos.

Se encuentra varias definiciones de proceso; Fernández (2015) sostiene que proceso es la “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.49). Mientras que Soín (2011) afirma que “toda actividad es parte de un proceso” (p.126). Y Harrington (1993) afirma que “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (p.9).

Los procesos siempre han existido en las organizaciones, por ejemplo la forma de armar un zapato, desde el diseño del modelo, pasando por las compras de materias primas, el operador realizando el manejo de maquinaria, hasta la puesta en perchas para su venta al cliente final, todas estas actividades son procesos. Todos los tipos de industrias trabajan con procesos, desde las industriales, las comerciales y las de servicios.

El problema que actualmente tienen las organizaciones, es que sus procesos no son administrados, controlados ni medidos y además se concibe a los procesos y a los departamentos como similares; tratando a cada departamento de manera aislada del resto de la organización y asumiendo por lo tanto que no necesita comunicación entre áreas ni ayuda para realizar sus actividades. Esta forma de ver a los procesos ha llevado a muchas organizaciones a fracasar en su intento de mejorar competitivamente en medio de su mercado.

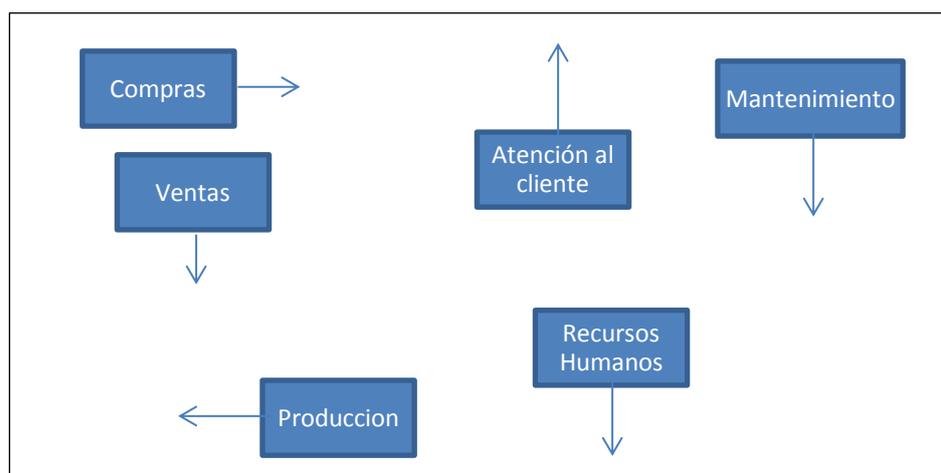


Figura 1: Procesos aislados
Fuente: Fernández 2015
Elaborado por: Betty Romo

Los procesos deben concebirse como ejes transversales en las organizaciones, ya que un proceso fluye entre los departamentos y entre los colaboradores. Si se toma como ejemplo las ventas de una tienda, se puede identificar que el proceso de atención al cliente no solamente le corresponde a la cajera, este proceso debe incluir desde la persona que realiza la planificación de las compras, que es quien se asegura que los requerimientos de inventario de los clientes están cubiertos, pasa por los percheros, inclusive se toma en cuenta el personal del aseo, quien se encarga de mantener las zonas de circulación limpias y hasta podría culminar por el personal que estaciona los vehículos de los clientes; todas estas personas y sus actividades son parte fundamental de un proceso de venta cuya finalidad es mantener al cliente satisfecho.

1.2. Gestión por procesos.

Una vez definido los procesos en la organización se debe empezar a gestionarlos, que según Senlle (2001) “gestionar por procesos significa avanzar en el sistema organizativo para hacerlo más operativo, más participativo, más lógico” (p.47). Para Senlle, Martínez y Martínez (2001) “cuando un conjunto de elementos operan interrelacionados tenemos un sistema. Cuando estos elementos se refieren a actividades coordinadas que incluyen política de empresa, fijación de objetivos, organización, tratamiento del factor humano, satisfacción del cliente, y economía entre otras, hablamos de sistema de gestión”. (p.25)

Todos los procesos de una organización deben alinearse a su estrategia empresarial y asociarse con algún objetivo a cumplir, ya que si no aportan para el objetivo propuesto puede tratarse de un proceso que no genera valor y por lo tanto solo una actividad adicional para el colaborador, que inclusive lo podrían desviar de su meta.

Cuando la alta dirección de una empresa realiza su planeación estratégica debe asegurar que sus procesos están vinculados a un objetivo estratégico cuyo indicador de gestión se debe medir en plazos cortos a lo largo del tiempo, y de acuerdo a los resultados obtenidos se debe tomar decisiones, éstas decisiones deben ser ejecutadas de manera oportuna para lograr un verdadero aporte en el camino a su estrategia.

Para lograr la eficiencia de los procesos, se debe definir claramente los responsables de las actividades de cada proceso, así como sus herramientas, registros,

procedimientos, instructivos e indicadores, de acuerdo a esta información se otorgan los recursos definidos y que son necesarios para su correcto funcionamiento, la garantía del compromiso de las gerencias y jefaturas se determina al crear procesos, en cambio la alta dirección demuestra su compromiso a través de la entrega de recursos técnicos, económicos y humanos para la ejecución de las actividades y así garantizar que todos los procesos tengan un mismo norte, una misma visión.



Figura 2: Procesos alineados
Fuente: Senlle, Martínez y Martínez (2001)
Elaborado por: Betty Romo

1.3. Sistema de gestión de calidad basado en procesos.

Cuando las organizaciones ya definen claramente sus procesos y los han empezado a gestionar se vuelve necesario incluir a la calidad en sus actividades diarias. Para Senlle *et al.* (2001) “gestionar la calidad implica desarrollar un sistema eficaz, un sistema que permita el desarrollo constante de la organización” (p.25). Se debe entonces evidenciar el grado de calidad que tiene un proceso, verificando sus indicadores de gestión que muestran el comportamiento de los procesos y su aporte en la estrategia.

A través de los resultados de los indicadores los directivos pueden tomar decisiones para lograr la mejora continua de los procesos y a través de éstos la mejora continua de toda la organización. Cuando se toman acciones, es indispensable que los indicadores, metas y hasta los mismos procesos se revisen, ya que la planeación estratégica muestra el norte de la organización, pero muchas veces los caminos y herramientas para llegar a este norte debe modificarse porque simplemente no están llevando a la organización a la meta final que se propuso. Cuando se analiza que un proceso no genera valor, un indicador no muestra mejora o una meta se cumple sin

mayor esfuerzo, se debe realizar una autocrítica sobre su permanencia. Solamente de esta manera se conocerá si la estrategia se está moviendo para conducir a la organización a la calidad.

El buscar la calidad y la mejora continua obliga a la organización a actuar continuamente, a no quedarse estancada. El mayor fracaso es dejar a los procesos estáticos sin movimiento ni cambio desde su concepción hasta después de largo tiempo, cuando tardíamente la organización verifica que no llegaron a cumplirse las metas planteadas.

1.4. El control de gestión a través de indicadores.

Al control de la gestión Muñiz (2003) lo define como “el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos” (p.30).

Al igual que una cadena que contiene eslabones unidos entre sí, los procesos deben trabajar en conjunto para lograr los resultados esperados, los procesos de una organización atraviesan transversalmente sus departamentos, es decir que las personas que trabajan en un departamento entregan insumos para la realización de actividades de otro departamento; si un proceso no cumple con sus objetivos un eslabón de la cadena se rompió.

Según Francés, A. (2006) “los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión” (p.54).

Al analizar los resultados de los indicadores de cada proceso, directamente se está analizando las actividades de todas las personas y departamentos que formaron parte del proceso y de esta forma se realiza el control de su gestión dentro de la organización.

Para Francés, A. (2006) “los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño” (p.54).

Los indicadores deben ser metas alcanzables pero a la vez retadoras por parte de todos los departamentos y personas involucradas, caso contrario, el indicador se convierte en una demostración de cumplimiento de una actividad operativa; y lo que se busca con la calidad en las organizaciones es que los procesos cumplan objetivos, no actividades. Los objetivos de los indicadores de gestión deben ser medidos en lapsos de tiempo corto para que la toma de decisiones gerenciales sean puestas en marcha casi inmediatamente luego de conocer el cumplimiento de metas, para así lograr que la organización se encuentre en un ciclo de mejora continua.

1.5. Modelo servqual.

Publicado por primera vez en el año de 1988:

El modelo servqual es una técnica de investigación comercial que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. (Matsumoto, 2017, p.185)

Para una organización la opinión de sus clientes resulta de vital importancia para el desempeño de sus actividades y la realización del diseño y desarrollo de su producto de servicios; más aún cuando se trata de una organización que brinda servicios debido al contacto directo que este tipo de organizaciones mantiene con sus clientes.

Al contrario de las organizaciones industriales, en donde el contacto con el cliente solamente lo tienen un sector de los empleados, para el caso de servicios, casi la mayoría del personal tiene comunicación directa o indirecta con sus consumidores. De la misma manera, las empresas industriales buscan cumplir los requisitos de un producto, mientras que las empresas de servicios buscan cumplir y superar las expectativas de sus clientes. Esta búsqueda de calidad en un bien intangible lleva a optar por mecanismos especializados de medición de la calidad en el servicio, en este caso el método desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) establece criterios de evaluación de la calidad en el servicio para ser aplicado a los clientes y permite a los directivos la búsqueda de mejoras directas al servicio.

Puede resultar complejo analizar tanto las características del servicio así como la percepción de los clientes en relación a lo obtenido, más aún si se toma en cuenta

que la prestación del servicio depende de varios aspectos no tangibles pero influyentes en la percepción final del cliente; uno de estos aspectos es la persona que brinda el servicio, cuya actitud y trato hacia el cliente pueden modificar su satisfacción en cuanto al servicio dado aunque no tenga relación directa.

Si la organización conoce de manera clara y directa lo que sus clientes esperan recibir de ésta, es más fácil trabajar en cumplir sus necesidades, el establecer una encuesta servqual permite conocer las opiniones de los clientes en base a 5 dimensiones:

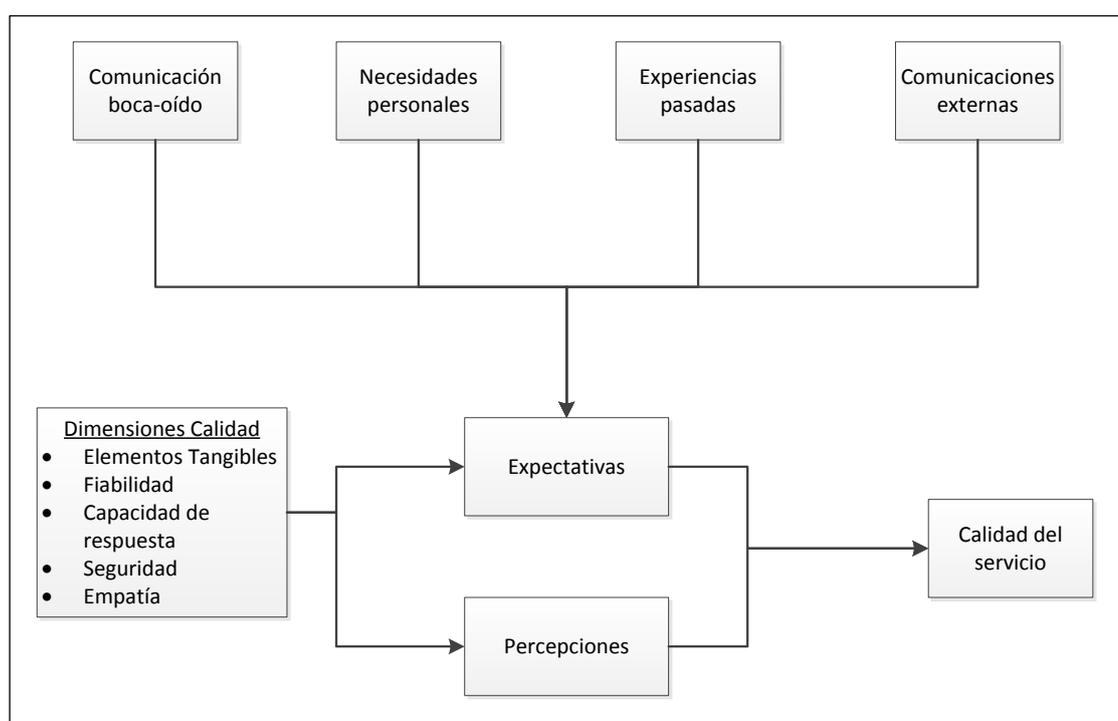


Figura 3: Modelo servqual
Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)

1.6. Antecedentes históricos y evolución del modelo de satisfacción del cliente.

En uno de los primeros análisis de estudio de modelos de satisfacción del cliente realizados se menciona a las dimensiones tanto técnica como funcional con las que se presta el servicio y en las que se evalúa el cómo se ofrece el servicio (dimensión funcional) y qué espera el cliente del servicio prestado (dimensión técnica). (Grönroos, 1982).

Sobre estas dos dimensiones originales, algunos autores como (Baker, 1986; Bitner, 1990, 1992; Spangenberg, Crowley y Henderson, 1996) han basado sus estudios y concluido con más aportes como la definición de una tercera dimensión llamada el entorno del servicio y varias subdimensiones.

En cuanto a los avances en el modelo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) definen las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción acerca del servicio recibido en su *Modelo de Deficiencias*:

- Brecha 1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de los directivos de la organización.
- Brecha 2: Diferencia entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.
- Brecha 3: Diferencia entre las especificaciones de calidad en el servicio y lo realmente ofrecido.
- Brecha 4: Diferencia entre el servicio realmente ofrecido y lo que se comunica a los clientes sobre el servicio.
- Brecha 5: Diferencia entre lo que se comunica al cliente antes de recibir el servicio y lo que realmente obtienen.

Basados en el estudio de las diferencias, otros autores como Delene y Brogowicz (1990), asocian a la gestión como principal recurso al que deben acudir los directivos de una organización para minimizar las brechas entre las percepciones del cliente y la entrega de los servicios, y se menciona a las dimensiones técnica y funcional de Grönroos como fuente a tomar en cuenta por parte de la empresa para la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros.

Relacionando a la estrategia y operatividad diaria de una organización con la percepción del cliente, Cándido y Morris (2001) crean un modelo mixto en el que se toma en cuenta tanto las directrices estratégicas como las dimensiones técnicas y funcionales para establecer las brechas de ambos aspectos con respecto a las expectativas del cliente.

Tabla 1: Modelos de gestión de la calidad del servicio

GRÖNROOS (1984)	PARASURAMAN ET AL. (1985,1991), ZEITHAML ET AL. (1988)	BROGOWICZ ET AL. (1990)	CANDIDO Y MORRIS (2000, 2001)
	GAP 1 = Expectativas de los clientes (E _{Cte}) – Percepciones de los directivos de la empresa sobre E _{Cte} - (P _{Emp.})	Oferta global del servicio = Oferta técnica de servicio + oferta funcional de servicio. Está supeditada al proceso de dirección estratégica de la empresa	GAP 1 = Percepciones de los directivos sobre E _{Cte} y P _{Cte} . GAP 2 = Estrategia de calidad de servicio GAP 11 = E _{Cte} - Percepciones del personal de contacto sobre E _{Cte} . GAP 12 = P _{Cte} -Percepciones personal de contacto sobre P _{Cte} .
DIMENSIÓN de calidad técnica de servicio = Diseño del servicio (¿qué esperan los clientes?)	GAP 2 = P _{Emp.} – Especificaciones de calidad de servicio	GAP de calidad técnica de servicio = Expectativas de dimensión técnica del servicio – Percepciones de dimensión técnica del servicio	GAP 3 = Diseño del servicio y especificaciones en términos E _{Cte} . GAP 4 = Apoyo de la función financiera. GAP 5 = Comunicación interna. GAP 6 = Integración / Coordinación. GAP 8= Gestión de recursos humanos.
DIMENSIÓN de calidad funcional de servicio = Realización del servicio (¿cómo se ofrece el servicio?) condicionado por la interacción empleado-cliente.	GAP 3 = Especificaciones de calidad de servicio – Servicio realmente ofrecido.	GAP de calidad funcional de servicio = Expectativas de dimensión funcional del servicio – Percepciones de dimensión funcional del servicio	GAP 9 = Especificaciones servicio – Servicio realmente ofrecido. GAP 14 = Evaluación calidad servicio.
Servicio esperado = interacción (marketing /entorno) + imagen. Imagen = Calidad técnica + calidad funcional + (marketing /entorno).	GAP 4 = Servicio realmente ofrecido – Comunicación a los clientes sobre el servicio	Servicio esperado = interacción (marketing /entorno) + imagen. Servicio percibido = Interacción oferta global del servicio y servicio esperado.	GAP 7 = Coordinación con otros integrantes de la cadena de valor. GAP 10 = Servicio efectivo – Comunicación.
Calidad de servicio = interacción de servicio esperado, servicio percibido e imagen corporativa	GAP 5 = E _{Cte} . –Percepciones Clientes (P _{Cte.}) = f (G1, G2, G3, G4)	GAP global de calidad de servicio = E _{Cte} . (técnica + funcional) – P _{Cte} .(técnica + funcional)	GAP 13 = E _{Cte} . - P _{Cte} .

Fuente: Serrano, A., & López, F. (2000).

Elaborado por: Serrano, A., & López, F. (2000).

**CAPÍTULO 2.
METODOLOGÍA**

2.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, que se basa en la recaudación y exposición de las afirmaciones de sucesos, en este caso, por todos los empleados de la organización y por sus directivos. Se revisó la problemática presentada por cada uno y se revisó la bibliografía que pudiera dar solución a los hechos presentados.

A través de la investigación descriptiva se pretendió conocer, y sobre todo entender, el actual escenario de prestación de servicio que tiene la organización, las prácticas habituales tanto de los ejecutivos como del personal operativo y del equipo gerencial, se procuró conocer las condiciones en las que se entablan las relaciones comerciales con los clientes; todo esto basado en la narración detallada de las actividades, responsables e interrelaciones. En base al material de estudio analizado se formularon las estrategias y los objetivos a cumplir que guiarían el desarrollo del trabajo.

2.2. Métodos.

Para la realización de las encuestas se utilizó el método de investigación deductivo, que se basa en la premisa de ir de lo general a lo particular, planteando supuestos coherentes que incorporan las características principales de una investigación y por deducción lógica llegar a las conclusiones particulares.

Para la aplicación de esta metodología se siguieron una serie de fases:

Fase I: Inducción.

En esta fase se logra con la recopilación de hechos por medio de aplicación de entrevistas y encuestas a los clientes para conocer su percepción sobre los servicios brindados por la organización y determinar las brechas existentes.

Fase II: Deducción.

En esta fase se trató de entender y valorar las relaciones entre los clientes y la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos de manera general, para luego aplicarlo a cada hecho observado; a través del análisis de los resultados desde la inducción y la elaboración de conjeturas hasta al establecimiento de estrategias de mejora.

2.3. Técnicas de recolección de datos.

Existen varios métodos de investigación tanto descriptivos como causales, según McDaniel y Gates (2016) “un diseño de investigación, ya sea descriptiva o causal se elige con base de los objetivos de un proyecto. El siguiente paso es seleccionar un medio para recabar los datos.” (p.78); para el caso de la organización y su trato directo con el cliente, se definió que sería necesaria la aplicación de las técnicas de entrevista y encuesta, ya que se desarrolló un cuestionario a modo de encuesta, que en algunos casos se envió directamente a los clientes para su diligenciamiento, y en otros casos se realizaron entrevistas personales para la resolución del mismo cuestionario.

2.3.1. Entrevistas

Con esta técnica, los investigadores se encuentran en persona con el entrevistado, que es un ejecutivo y se realiza en las oficinas de los clientes y solamente se aplica a clientes catalogados como VIP o importantes debido a los costos que representa. En este caso, la aplicación de entrevistas se realizó a los clientes más antiguos, aquellos que tenían trabajando con la organización desde sus inicios; ya que conocían a profundidad las fortalezas y debilidades del servicio.

Al tratarse de clientes con más experiencia de trabajo con la organización, su contacto personal era imprescindible; si bien la entrevista se contextualizaba en la encuesta previamente elaborada; los comentarios adicionales enriquecían las respuestas y establecieron una base para el desarrollo de hipótesis de mejora para la organización; ya que muchas de las afirmaciones de cada pregunta planteada venía acompañada de un argumento tanto para la respuesta como un planteamiento de mejora inmediato.

La claridad con la que elaboraban sus conjeturas enriquecía la conversación y planteaba mecanismos de servicio muy útiles, que favorecían no sólo al punto de vista del cliente sino a la organización también, promoviendo la eficiencia de su servicio.

2.3.2. Encuestas.

En esta técnica el encuestador elabora un formulario para ser enviado a los clientes y conocer sus opiniones o expectativas con respecto a un tema, producto o servicio. Y resulta muy útil para la interpretación y análisis de datos, ya que tiene una estructura ordenada.

La aplicación de encuestas fue realizada por la asistente de gerencia a través del envío de formulario por correo electrónico al resto de clientes de la organización, previa una llamada de los ejecutivos de cada cuenta para explicar la importancia y el objetivo de las encuestas; se realizó un seguimiento a la semana posterior a su envío y se obtuvieron todos los formularios completos.

Los clientes se sintieron atendidos al saber que la organización buscaba conocer su grado de satisfacción, desde la primera fase de acercamiento telefónico se logró establecer una vía de comunicación positiva, tanto para los clientes como para la organización.

2.4. Encuesta servqual: ítems y cálculo.

Descripción de las secciones: de acuerdo a la escala servqual se establecieron secciones con preguntas asociadas a cada dimensión.



Figura 4: Dimensiones servqual
Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)
Elaborado por: Betty Romo

Tabla 2: Formulario de encuesta al cliente

Estimado Cliente:

Es un gusto saludarle por este medio; conocemos del valor de la opinión de los clientes con respecto a la prestación de nuestros servicios, por esta razón le solicitamos que nos dedique unos minutos para llenar el siguiente formulario. Quedamos agradecidos por su tiempo y estamos convencidos que su información nos llevará a darle un mejor servicio siempre pensando en la mejora continua:

Favor complete con una “X” en el casillero que usted considere, de acuerdo al siguiente cuadro:

Percepción	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Valoración	5	4	3	2	1

ASPECTOS	VALORACIÓN				
	5	4	3	2	1
Agilidad en la atención telefónica que recibió la primera vez					
Cumplimiento de las fechas ofrecidas para la visita inicial a sus instalaciones					
Claridad en el tríptico informativo de la empresa					
Conocimiento del asesor conocimiento de los temas tratados					
Entrega de información sobre los requisitos legales a cumplir					
Trayectoria de la empresa					
Concordancia de los temas asesorados con las necesidades presentadas					
Apertura del asesor para escuchar sus sugerencias y/o reclamos					
Atención personalizada por parte del asesor					
Claridad en los informes recibidos luego de las visitas					
Cumplimiento en los informes recibidos luego de las visitas					
Los procedimientos levantados de acuerdo a necesidades					
Predisposición del asesor para atender en citas adicionales no programadas					
Predisposición del asesor para solventar sus inquietudes					
Agilidad de atención durante sus visitas a la oficina					
Cumplimiento de los plazos establecidos según lo acordado					

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)
 Elaborado por Betty Romo

La encuesta se conforma de 16 preguntas cerradas en una escala del 5 al 1, representado por la siguiente valoración:

Tabla 3: Significado de la escala Likert para interpretar la satisfacción del cliente

Nivel de LIKERT	Significado	Rango de porcentaje de Satisfacción del Cliente
1	Totalmente insatisfecho	0 – 20
2	Insatisfecho	20 – 40
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	40 – 60
4	Satisfecho	60 – 80
5	Totalmente satisfecho	80 – 100

Fuente: Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006)

Elaborado: Betty Romo

2.5. Población y muestra.

Según Wimmer & Dominick (1996) “una muestra accesible (también llamada muestra de conveniencia) es un conjunto de personas de fácil localización y accesibilidad para el investigador.” (p.69). En el caso de RG MANAGEMENT CORP la muestra representativa es el total del universo, debido a la relación estrecha que se forma entre los asesores y los clientes; y también al número corto de clientes, que en la actualidad no supera los 30; por lo mencionado anteriormente se envió la encuesta a los 28 clientes actuales.

2.6. Procesamiento de datos.

Una vez definida la muestra para la aplicación de la encuesta que en este caso, fue todos los clientes de la organización se realizaron las siguientes actividades:

1. Elaboración del cuestionario: en base al modelo y las dimensiones servqual se trabajó en un primer borrador de los cuestionarios que serían enviadas a todos y cada uno de los clientes. Este primer borrador fue revisado por los directivos de la organización y luego de algunas modificaciones quedó finalizado para su aplicación:
2. Preparación de la encuesta para enviar a los clientes con su respectiva introducción para exponer tanto la importancia como el objetivo de la encuesta (Ver Anexo 1).
3. Envío de encuestas por correo, de acuerdo al listado de contactos se envió a cada uno de los clientes/usuarios del servicio para conocer sus puntos de vista.
4. Seguimiento de las respuestas de clientes: luego de una semana de enviados los formularios se realizó el seguimiento de las respuestas enviadas por correo.
5. Tabulación y análisis de datos: una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se calculó el índice servqual para cada dimensión, calculando la

brecha existente entre la percepción del cliente y la expectativa del servicio (Ver Anexo 2):

$$IS = P - E$$

Donde:

- **ISC** es el índice de servqual
- **P** es la percepción del cliente con respecto al servicio.
- **E** es la expectativa del servicio de excelente calidad

CAPÍTULO 3.
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Introducción

RG MANAGEMENT CORP es una empresa de consultoría estratégica, contable y de tecnología que nació a partir de la visión de su presidente, quien proporcionaba asesoría empresarial como persona natural y al pasar de los años sus clientes fueron creciendo en número y en necesidades, así que buscó aliarse con otros profesionales en diversas ramas para conformar la empresa.

El manejo actual de la organización es empírica, desde la creación de la organización, la gerencia y la presidencia eran quienes conocían las metodologías de trabajo por su propia experiencia en la realización de la asesoría.

La organización necesitaba crecer y contratar personal adicional para brindar el servicio a todos sus clientes; y tanto la contratación como la inducción y del personal, se maneja de manera intuitiva, al igual que el control de los servicios. Siempre existió la necesidad de establecer procesos pero los directivos se mostraban renuentes al cambio.

La estructura organizacional actual es:

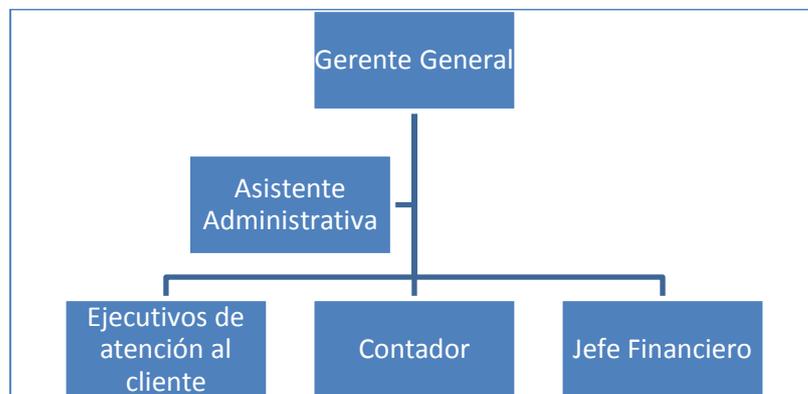


Figura 5: Estructura organizacional actual
Fuente: Investigación realizada en RG Management Corp.
Elaborado por: Betty Romo

La necesidad de establecer una planificación estratégica y buscar diseñar sus procesos internos nació porque los clientes de RG MANAGEMENT CORP no han renovado sus contratos y en varias entrevistas que han tenido con los clientes manifestaron la falta de control de las visitas, además que no se evidencia una uniformidad en la prestación del servicio y en la emisión de criterios.

Al no contar con misión y visión la organización no tiene un marco de referencia para definir sus objetivos y sus procesos; y se evidencia un riesgo de continuidad del negocio por la falta de alineación del equipo de trabajo a un solo objetivo general.

3.2. Misión

La misión muestra la razón de ser de la organización, declara su actividad principal y aquello que le distingue del resto de organizaciones, también se puede definir como la promesa de calidad a sus clientes; la organización actualmente no dispone de una misión.

3.3. Visión

La visión es el objetivo, sueño o meta a alcanzar por la organización en un mediano y largo plazo, es el norte a dónde se dirige la empresa, la organización actualmente no dispone de una visión.

3.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos miden la ejecución eficiente de la estrategia en función de las prioridades de la organización y deben estar alineados a la planificación estratégica; la organización actualmente no dispone de objetivos estratégicos.

3.5. Análisis de procesos actuales

Actualmente la organización ofrece los servicios de:

- Modelamiento de procesos BPM: Se establece una metodología corporativa que tiene como objetivo mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) de la organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.
- Balanced scorecard: Se proporciona a la dirección ejecutiva una visión global del actual desempeño de su organización, para tomar las medidas correctivas necesarias y así guiarle en el cumplimiento de los objetivos trazados. Generando un enfoque de cumplimiento de la visión y misión de la organización en todo el personal, con el establecimiento de objetivos agrupados en cuatro perspectivas: financiera – cliente – procesos internos - aprendizaje y crecimiento.

- Sistemas de gestión ISO – INEN: Se implementa sistemas de gestión de calidad basados en normas internacionales ISO (9001:2008, 14001:2004, 45001, 27001, 22000:2005, FSSC 22000), apoyados en todos los elementos de administración con los que deben contar las organizaciones para tener un sistema efectivo que les permita gestionar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Se verifica los requerimientos técnicos que los productos deben cumplir para la acreditación y obtención del sello de calidad INEN según la normativa vigente.
- Auditorías internas y de cliente oculto: Se verifica el cumplimiento de los procesos de las organizaciones, su adecuada implementación y control, así como la difusión de los mismos por parte del personal a cargo, informando sobre las acciones de mejora que deben considerarse para asegurar la calidad de los productos y servicios, para mantener de esta manera el reconocimiento de certificación conseguido
- Infraestructura y tecnologías de la información: se implementa herramientas de tecnología acompañadas de asesoría en infraestructura y tecnologías de la información que permitan a los clientes verificar el cumplimiento de los objetivos trazados de una manera rápida y sistematizada.
- Asesoramiento tributario: Se revisa los potenciales riesgos en reclamaciones y devoluciones de impuestos, revisión y auditorías de declaraciones, anexos, planificación fiscal para disminuir vulnerabilidades de las empresas.

Para brindar estos servicios, la organización no sigue procesos estructurados, ni realiza un seguimiento continuo a la calidad de la asesoría brindada, la capacitación y transmisión de información relacionada a la metodología a sus empleados, se realiza de manera verbal y una sola vez, durante su contratación. La gran falencia que se presenta es que los empleados son enviados a los clientes para dar asesoría luego de esta primera inducción, generando inconsistencia entre la metodología que tienen los socios fundadores para tratar o solucionar los problemas de sus clientes y la metodología que cada empleado aplica.

La satisfacción del cliente no es medida ni gestionada, no se conoce la opinión de los clientes con respecto a los servicios recibidos y la falta de esta información impide a la organización tomar acciones de mejora aplicadas a aumentar la satisfacción de los clientes o trabajar en corregir las falencias mencionadas como quejas.

La organización no cuenta con un sistema de capacitación formal, ni de traspaso del conocimiento entre los empleados antiguos a empleados nuevos. Adicionalmente, no

se generan documentos en los cuales se describan las actividades que deban cumplir durante la asesoría ni la manera de control.

3.6. Análisis de datos de encuestas

Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes forman parte fundamental en la definición de planes estratégicos a seguir para garantizar la realización de actividades enfocadas en satisfacer las necesidades de los clientes. Se obtuvieron las siguientes respuestas a cada dimensión que se encuestó:

Tabla 4: Resultados de encuestas de satisfacción del cliente.

Dimensiones	Temas por dimensión	Media Aritmética	IS: Percepción - Expectativa
Confiabilidad	Agilidad en la atención telefónica que recibió la primera vez	4,89	-0,11
	Cumplimiento de las fechas ofrecidas para la visita inicial a sus instalaciones	4,92	-0,08
	Claridad en el tríptico informativo de la empresa	4,07	-0,93
	Total Confiabilidad	4,63	-0,37
Seguridad	Conocimiento del asesor de los temas tratados	4,92	-0,08
	Entrega de información sobre los requisitos legales a cumplir	4,03	-0,97
	Trayectoria de la empresa	3,92	-1,08
	Concordancia de los temas asesorados con las necesidades presentadas	3,89	-1,11
	Total Seguridad	4,19	-0,81
Empatía	Apertura del asesor para escuchar sus sugerencias y/o reclamos	4,5	-0,5
	Atención personalizada por parte del asesor	3,57	-1,43
	Total Empatía	4,035	-0,97
Tangibilidad	Claridad en los informes recibidos luego de las visitas	4,53	-0,47
	Cumplimiento en los informes recibidos luego de las visitas	4,5	-0,5
	Los procedimientos levantados son de acuerdo a necesidades	4,28	-0,72
	Total Tangibilidad	4,44	-0,56
Sensibilidad	Predisposición del asesor para atender en citas adicionales no programadas	3,53	-1,47
	Predisposición del asesor para solventar sus inquietudes	3,89	-1,11
	Agilidad de atención durante sus visitas a la oficina	4	-1
	Cumplimiento de los plazos establecidos según lo acordado	3,78	-1,22
	Total Sensibilidad	3,8	-1,20

Fuente: Encuestas realizadas a cliente
Elaborado por Betty Romo

Los resultados por cada dimensión y por cada aspecto evaluado fueron:

3.6.1. Resultados de confiabilidad

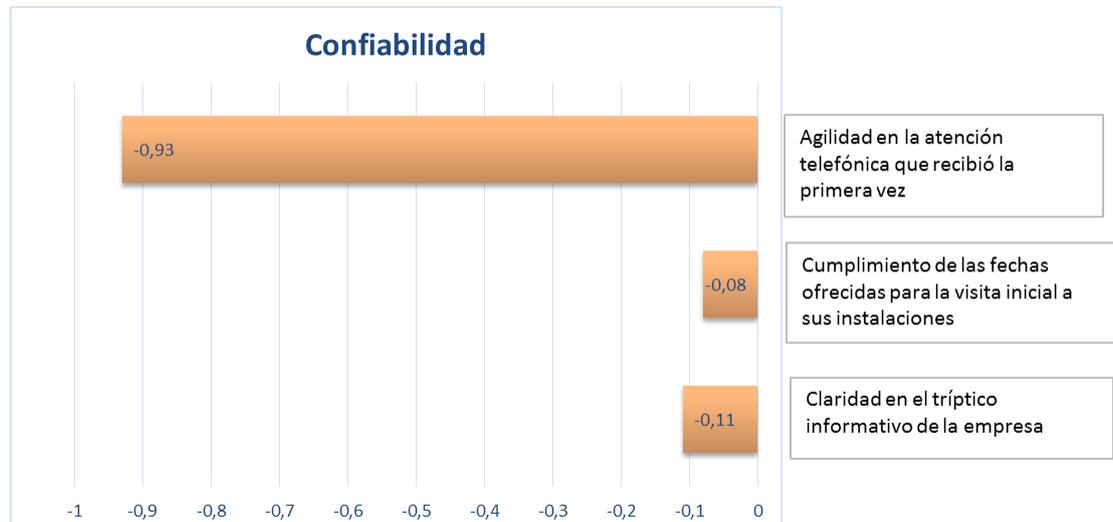


Figura 6: Promedio de puntuación servqual en confiabilidad

Fuente: Resultados de las encuestas a clientes

Elaborado por: Betty Romo

En el aspecto de confiabilidad se debe trabajar en mejorar la comunicación con el cliente, ya que para los encuestados no se encuentra clara la información del tríptico de la empresa; se debe analizar nuevos mecanismos de comunicación para dar a conocer los servicios de la organización, sus clientes, su metodología de trabajo y sobre todo, los beneficios que obtendrían los clientes al elegir como proveedor a la empresa.

En cambio el aspecto de cumplimiento de las fechas acordadas resulta lo mejor valorado dentro de confiabilidad y se convierte en un tema a incentivar para que se mantenga y no solamente para las visitas iniciales, sino en todas las visitas que por la prestación de servicio se establezcan con los clientes.

3.6.2. Resultado de seguridad

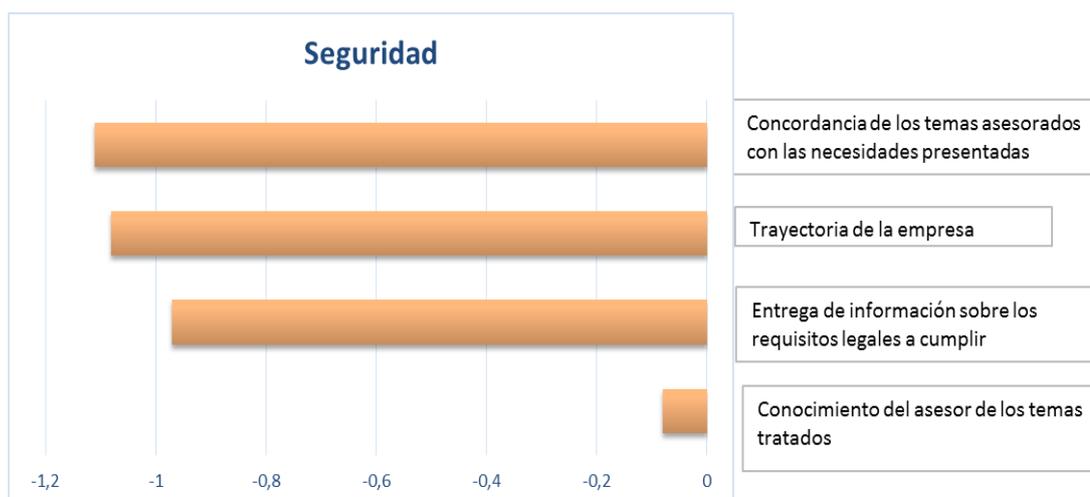


Figura 7: Promedio de puntuación servqual en seguridad

Fuente: Resultados de las encuestas a clientes

Elaborado por: Betty Romo

En el tema de conocimiento del asesor de los temas tratados, los encuestados se encuentran en su mayoría satisfechos, se evidencia fortaleza en este aspecto.

La organización debe preocuparse por los criterios que emiten los ejecutivos a las inquietudes expuestas por los clientes; ya que el tema de la concordancia de los temas asesorados con las necesidades presentadas muestra una brecha que es alarmante debido a que la asesoría se funda en la confianza que el cliente tiene del razonamiento del asesor.

3.6.3. Resultado de empatía

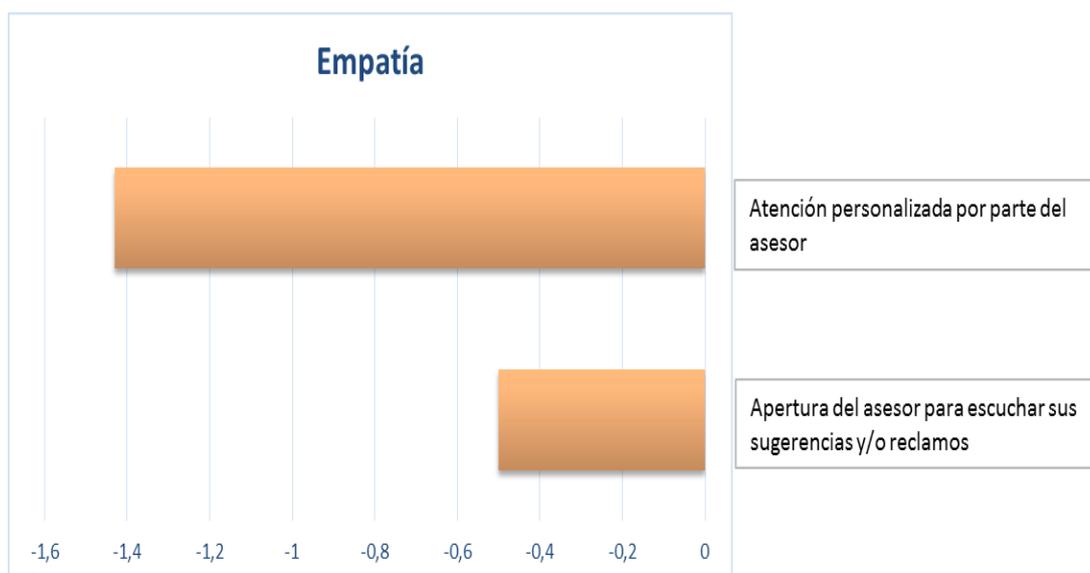


Figura 8: Promedio de puntuación servqual en empatía

Fuente: Resultados de las encuestas a clientes

Elaborado por: Betty Romo

En la dimensión de empatía, se observa con preocupación el tema de la apertura del asesor para escuchar sus sugerencias y/o reclamos que si bien podría ocasionarse porque no se han presentado reclamos o sugerencias, también podría ser que no fueron atendidas con la seriedad que se merecen; éste tema va de la mano con la atención personalizada, que tampoco demuestra ser favorable a pesar de ser la fuente principal del servicio de asesoría y si no se toman medidas de mejora inmediatas.

Las señales de insatisfacción presentadas en los dos temas podrían representar la pérdida de clientes actuales. Las quejas o sugerencias deben ser atendidas hasta descubrir su origen y verificar que al cliente se le informó sobre la actividad; en cuanto a la atención personalizada, es un atributo que esperan las empresas que contratan asesoría y si la percepción de los clientes es que no la reciben, la asesoría pierde valor.

3.6.4. Resultado de tangibilidad

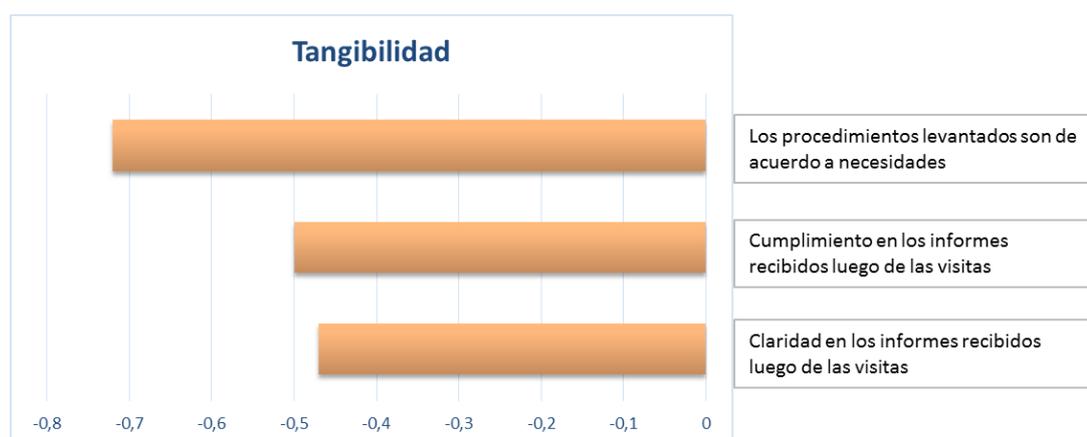


Figura 9: Promedio de puntuación servqual en tangibilidad

Fuente: Resultados de las encuestas a clientes

Elaborado por: Betty Romo

En el tema de la claridad en los informes recibidos luego de las visitas, se debe mantener esta calidad en la entrega de la información y se tienen la expectativa que dicho aspecto lleve concordancia con el cumplimiento de los requisitos de los clientes, es decir, que los procedimientos levantados sean de acuerdo a necesidades, lamentablemente esta concordancia no se cumple en su totalidad; éste último tema se debe investigar más a profundidad, determinar la causa de la brecha y corregirla, para así garantizar la calidad del trabajo, que se basa en la confianza depositada por los clientes en la organización de que se cubrirán sus necesidades.

3.6.5. Resultado de sensibilidad

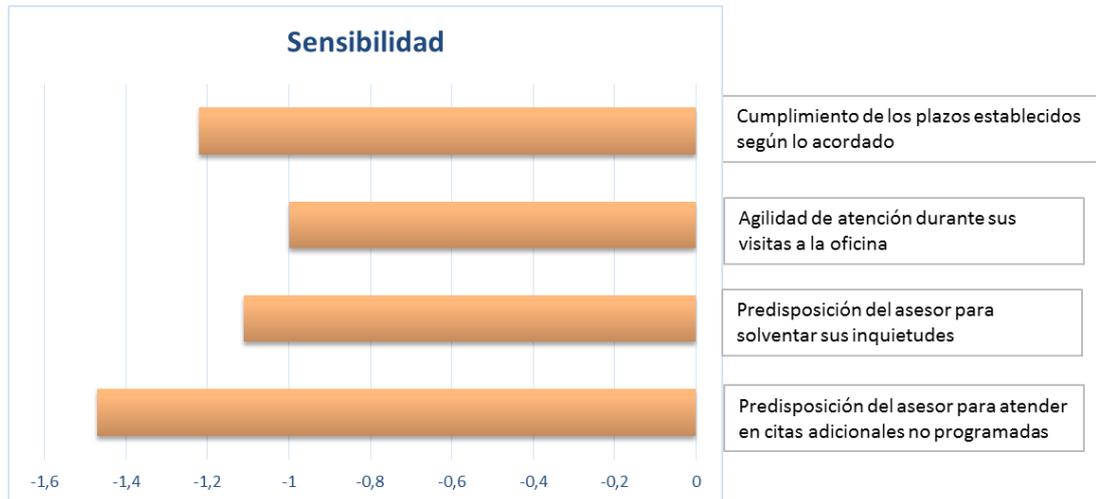


Figura 10: Promedio de puntuación SERVQUAL en sensibilidad
Fuente: Resultados de las encuestas a clientes
Elaborado por: Betty Romo

En el tema de la predisposición del asesor para atender en citas adicionales no programadas se puede evidenciar que a pesar que los clientes conocen el valor del tiempo del ejecutivo; están esperando más atención y tiempo, aunque estas visitas adicionales no se encuentren estipuladas en el contrato; la organización debe evaluar con mucha cautela este aspecto.

En el tema de la agilidad de atención durante sus visitas a la oficina, existe una brecha menor; la organización debe mantener este aspecto positivo y replicarlo en todas sus áreas. Si comparamos los dos aspectos, se puede determinar que la atención brindada por el ejecutivo en las visitas programadas y acordadas satisface las necesidades de los clientes, pero que existen requerimientos adicionales que pueden surgir como parte de la asesoría y que los clientes esperan que también se atiendan.

3.6.6. Promedio de las dimensiones de servqual

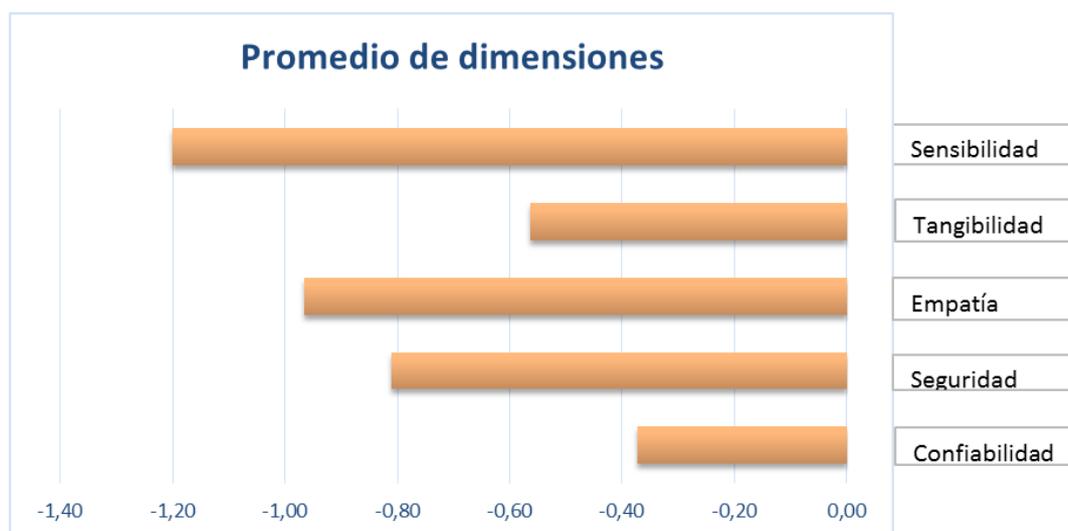


Figura 11: Promedio de puntuación servqual en todas sus dimensiones
Fuente: Resultados de las encuestas a clientes
Elaborado por: Betty Romo

Al analizar el promedio total de cada dimensión se distingue a la confiabilidad como la dimensión con menor brecha entre la percepción del cliente y la expectativa de la calidad en el servicio; los ejecutivos que forman parte de la organización son reconocidos por su destreza para brindar la asesoría de una forma metódica y esmerada; motivando la confianza en la organización y en sus servicios.

En cambio, la sensibilidad es la dimensión que tiene una brecha más grande de suplir, la capacidad de respuesta que tiene la organización a las inquietudes de sus clientes no satisface sus necesidades, reparan en que la empresa no tiene la suficiente disposición para ayudarlos; a pesar que se ejecutan los cronogramas propuestos, los clientes esperan que se solventen sus requerimientos adicionales.

CAPÍTULO 4.
DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

4.1. Introducción

Para el desarrollo del sistema de gestión se tomaron en cuenta todos los procesos de la organización y las áreas o departamentos que están involucrados. Se trabajó con siete responsables/usuario y ejecutores de cada actividad, para establecer un primer borrador de los procedimientos, en los que se detallan cada una de las actividades, su responsable, sus registros y su revisión. Este procedimiento borrador luego fue revisado por el jefe de área respectivo para validar la información descrita y modificarla, si fuera necesario.

4.2. Estrategias de mejoras

Como resultado del análisis de la investigación se establecen las siguientes estrategias de mejora para cada una de las dimensiones de servqual evaluadas:

- **Confiabilidad:**
 - Establecer nuevos mecanismos de comunicación con clientes actuales y potenciales, como por ejemplo página web o redes sociales, que son medios más interactivos y fáciles de actualizar que un tríptico físico.
 - Instaurar procedimientos de manejo y actualización de información con responsabilidades de entrega, revisión o ajuste de dicha información.

- **Seguridad**
 - Establecer un responsable de “control de calidad” para verificar que el contenido de informes o de los procedimientos tengan congruencia con las necesidades y objetivos inicialmente planteados.
 - Designar un “gerente de proyecto” para realizar seguimiento al cumplimiento de actividades y plazos de entrega.

- **Empatía**
 - Establecer un procedimiento de atención y seguimiento de quejas y reclamos.
 - Establecer procedimientos de atención al cliente, desde la recepción de sus necesidades para la venta de servicios, la metodología de prestación de servicio, la evaluación de sus requerimientos y satisfacción; al igual que los procedimientos de apoyo.

- Sensibilidad
 - Incluir en el coste del trabajo inicial, horas adicionales para atender consultas extras o trabajos no programados, de esta manera se podrá atender a los clientes en todos sus requerimientos adicionales.

- Tangibilidad
 - Capacitar al personal en los procedimientos del sistema de gestión por procesos diseñado.
 - Instaurar indicadores de gestión para cada procedimiento establecido que evalúe la eficacia de los procesos.
 - Evaluar constantemente la validez de los procedimientos y realizar adecuaciones cuando se requiera.
 - Constituir un sistema de gestión por procesos que demuestre constantemente su eficacia.

4.3. Definición del diagrama de procesos de la organización.

Para definir los procesos de la cadena de valor que en gestión de procesos se denominan “operativos” se analizó aquellos procesos sin los cuáles no se puede dar el servicio, dando como resultado los procesos de promoción-venta, prestación del servicio, compras y atención al cliente.

Los procesos estratégicos son aquellos en los que se toman las decisiones que direccionan la operación de la organización, que para este caso son los procesos de dirección gerencial y de gestión de calidad.

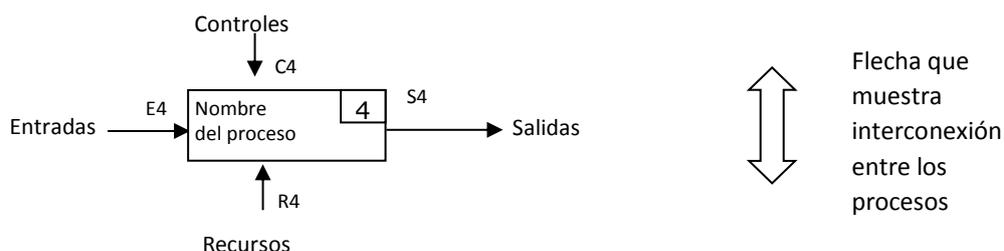
Y finalmente los procesos de apoyo son los que brindan soporte administrativo para que los procesos de la cadena de valor se puedan ejecutar con eficiencia.

Tabla 5: Procesos de la organización

Procesos	Nombre De Procesos	Letras
Estratégicos	Proceso de dirección gerencial	DG
	Proceso de gestión de calidad	GC
Operativos	Proceso de promoción y venta.	PV
	Proceso de prestación del servicio	PR
	Proceso de compras	CO
	Proceso de atención al cliente	AC
Apoyo	Proceso de recursos humanos	RH
	Proceso de mantenimiento	MN
	Proceso de contabilidad	CT
	Proceso de sistemas	SI

Fuente: Investigación realizada en la empresa RG Management Corp.
Elaborado por: Betty Romo

Para mostrar la interacción de los procesos se creó un mapa de procesos, donde se muestran las entradas, salidas, controles y recursos a manera informativa con flechas que tienen la numeración de cada proceso, así se puede visualizar que los procesos operativos están conectados entre sí y estrechamente con el Cliente y dependen de la ejecución de uno para iniciar con el siguiente.



En cambio los procesos estratégicos y de apoyo no tienen conexión de entradas y salidas definidas hacia otro proceso, ni dependen de su ejecución; ya que tanto los procesos estratégicos como los de apoyo se interrelacionan con todos los procesos del mapa.

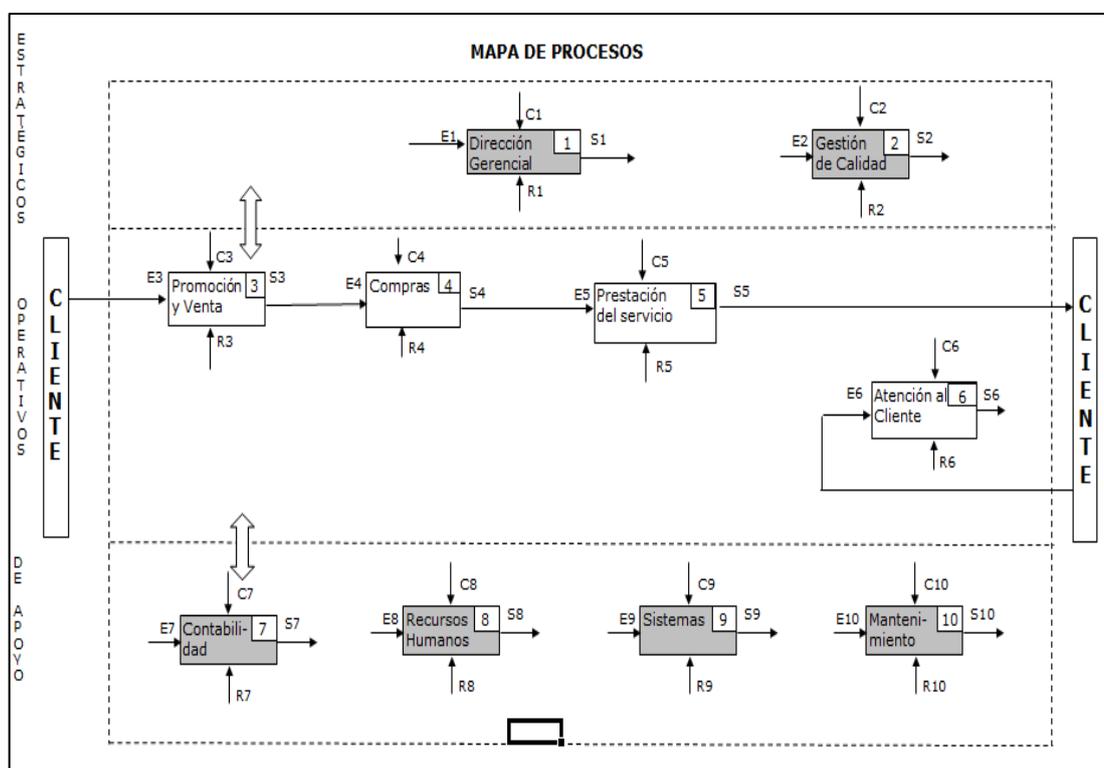


Figura 12: Mapa de interconexión entre procesos
 Fuente: Investigación realizada en la empresa RG Management Corp.
 Elaborado por: Betty Romo

4.4. Definición de Procedimientos Estratégicos

	PROCESO DE DIRECCIÓN GERENCIAL	CÓDIGO: DG/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 35 de 3
GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Establecer una metodología que permita garantizar el funcionamiento eficaz y permanente del sistema de gestión de calidad, además de generar un mejoramiento continuo en RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para la revisión del sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP, el cual se encuentra enmarcado por lo descrito en la norma ISO 9001:2015.

3. Definiciones

- 3.1. Indicadores de gestión: son una herramienta, que mediante la relación de variables cuantitativas permiten a la alta dirección observar la situación actual de la empresa y la tendencia de ciertos parámetros críticos. son el "panel de control" de la organización.
- 3.2. Iniciativas: actividades que se deben llevar a cabo para cumplir las metas propuestas.
- 3.3. Medir: es comparar una magnitud con un patrón preestablecido.
- 3.4. Meta: fin u objetivo de una acción.
- 3.5. Objetivo: Algo ambicionado o pretendido, que es factible y medible.

4. Políticas

- 4.1. Se requiere la asistencia de todos los miembros del comité a las reuniones, y se establece que la sesión puede llevarse a cabo con la asistencia del 80% de los miembros.
- 4.2. El gerente general es el responsable de nombrar quienes van a ser los integrantes del comité de calidad.
- 4.3. Puede ser convocada a la reunión cualquier persona que el comité de calidad considere pertinente.

5. Responsables

Gerente general y comité de calidad

6. Procedimiento

La revisión del sistema de gestión de calidad se efectúa con el fin de evaluar su eficacia y su adecuado funcionamiento, y poder generar acciones correctivas y/o acciones preventivas.

La evaluación del sistema de gestión de calidad, se realiza mediante el análisis comparativo de los indicadores de gestión obtenidos en el período evaluado, frente a la meta propuesta por el comité de calidad; los resultados de las auditorías, quejas o sugerencias de los clientes, estado de las acciones correctivas y preventivas, resultados de revisiones anteriores y recomendaciones para la mejora.

- 6.1. El coordinador de calidad envía la convocatoria a todos los miembros del comité de calidad.
- 6.2. El representante de la dirección es el encargado de presidir la reunión.
- 6.3. La revisión del sistema de gestión de calidad, es efectuada por lo menos una vez al semestre por el comité de calidad, y cuando por solicitud de alguno de sus miembros se requiera una reunión adicional. esta revisión es realizada de acuerdo a lo establecido en el "cronograma de revisión anual" (DG/01-1).
- 6.4. En la revisión del sistema se evalúan los siguientes aspectos:

6.4.1. Revisión anual:

Revisión global del sistema: se revisan todos los indicadores del sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP, para evaluar su conveniencia, adecuación y eficacia, que conduzcan a generar acciones correctivas y/o preventivas.

Política de calidad: revisar la pertinencia para los propósitos de RG MANAGEMENT CORP. Verificar si sigue siendo adecuada para la organización.

Objetivos de calidad: revisar si éstos son adecuados para los propósitos de RG MANAGEMENT CORP y si son coherentes con la política de calidad.

Infraestructura y recursos: verificar la disponibilidad de recursos en toda la organización, que garantice el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de la calidad y los requerimientos específicos para aumentar la satisfacción de los clientes.

6.4.2. Revisión después de cada auditoría o una vez por semestre

Auditorías de calidad: se realiza mediante una comparación del informe arrojado por la auditoría, y las acciones emprendidas para dar solución a las no conformidades encontradas.



**PROCESO DE DIRECCIÓN
GERENCIAL**

CÓDIGO: DG/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 3 de 3

GERENCIA GENERAL

**PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Grado de satisfacción de los clientes: se realiza mediante la revisión de los resultados obtenidos por la aplicación del procedimiento de evaluación de satisfacción.

Desempeño de indicadores de gestión por procesos: se realiza mediante un análisis comparativo entre los indicadores de gestión obtenidos en el período y las metas fijadas, según el anexo "objetivos de calidad" (anexo 1).

Reclamos de los clientes: se realiza mediante el resultado obtenido en el período evaluado.

Producto no conforme: se establece mediante la evaluación mensual del producto no conforme y el análisis de sus causas.

Acciones correctivas implantadas: la revisión de las acciones correctivas, se realiza mediante el seguimiento de las no conformidades detectadas, tanto en el sistema de gestión de calidad como en el producto.

Acciones preventivas implantadas: la revisión de las acciones preventivas, se realiza mediante el análisis del cumplimiento de las acciones implantadas a partir de las sugerencias realizadas por los colaboradores.

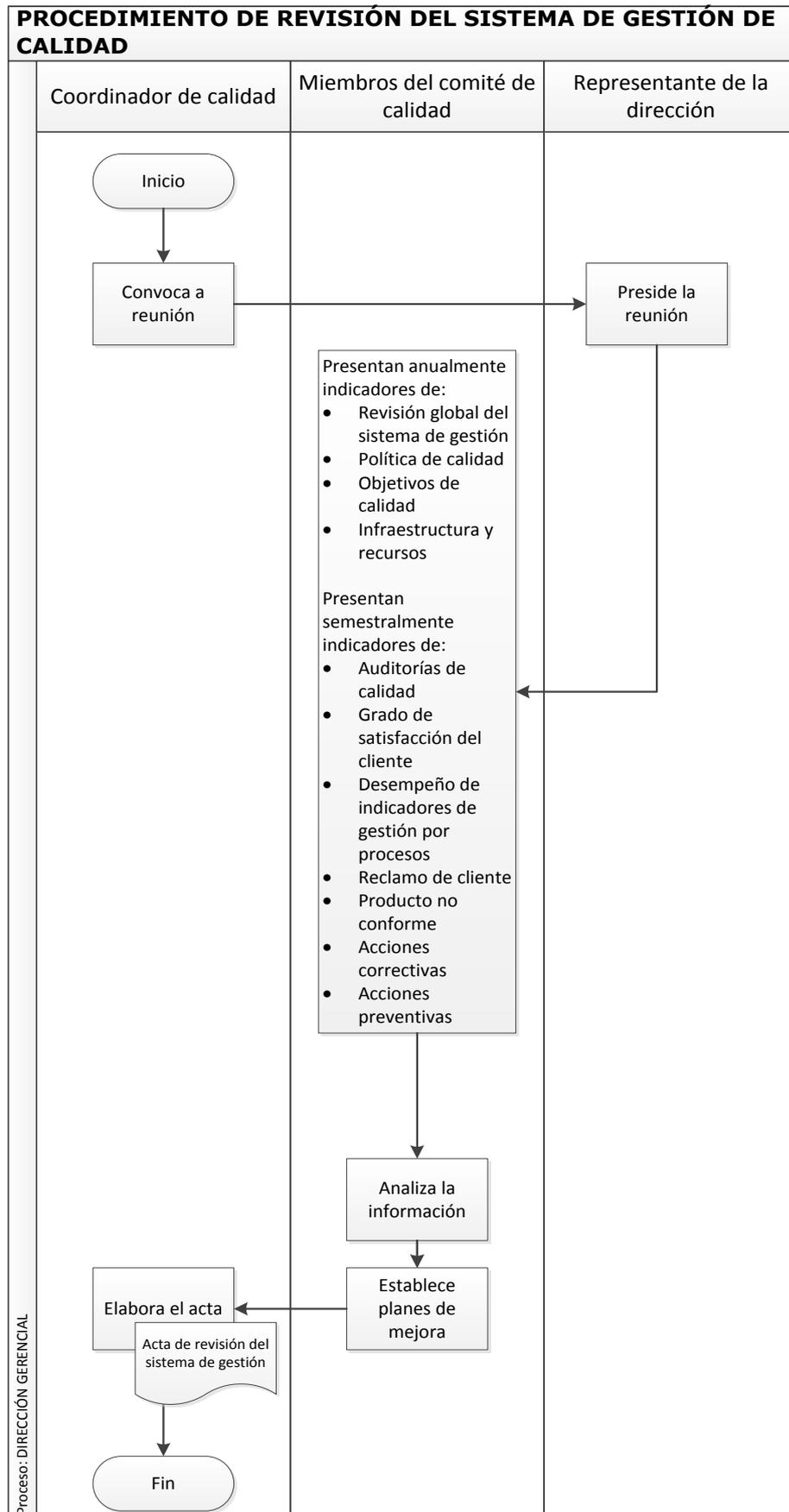
- 6.5. Una vez analizada la información, el comité de calidad establece los planes de acción que se deben desarrollar, con la asignación de fechas y responsables.
- 6.6. El comité de calidad debe realizar seguimiento a las acciones propuestas, con el fin de verificar su cumplimiento.
- 6.7. El coordinador de calidad elabora el "acta de revisión del sistema de gestión de calidad" (DG/01-2), dónde se incluye las acciones propuestas.
- 6.8. Los resultados de las metas, se obtienen del desempeño de cada proceso.

Nota: a partir de la segunda reunión del comité de calidad para efectuar la revisión del sistema, la apertura de la reunión se debe realizar con la lectura del acta anterior.

7. Registros

Cronograma de revisión anual	DG/01-1
Acta de revisión del SGC	DG/01-2
Objetivos de calidad generales	

8. Diagrama de flujo





PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

CÓDIGO: GC/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 39 de 6

GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Establecer y unificar los criterios básicos para la elaboración de los documentos del sistema de gestión de la calidad de RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los documentos que pertenecen al sistema de gestión de la calidad de RG MANAGEMENT CORP.

3. Definiciones

- 3.1.** Documento: información y su medio de soporte. El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía, o una combinación de éstos.
- 3.2.** Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas en el sistema de gestión de calidad.

4. Documentos de referencia

- ISO 9000:2008. Sistemas de gestión de la calidad. fundamentos y vocabulario.

5. Responsables

Representante de la dirección.
Coordinador de calidad.
Usuarios del sistema de calidad.

6. Procedimiento

Para la elaboración de los documentos del sistema de gestión de la calidad de RG MANAGEMENT CORP, se tiene en cuenta lo siguiente:

- Tipo de documento.
- Codificación del documento.
- Contenido del documento.
- Estructura del documento.

6.1. Tipos de documentos

Los documentos de la empresa se clasifican en:

6.1.1. Manual de calidad: documento que define el sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP.

6.1.2. Manuales de documentos por procesos: constituidos por:

- a). Procedimientos y/o instructivos de trabajo, los cuales indican como se realiza una actividad.
- b). Registros de calidad: Documento que proporciona evidencia de la realización de una actividad.

6.1.3. Documentos externos: son documentos generados por una institución, empresa o persona externa a la organización que está relacionada con las actividades del sistema de gestión de calidad. La estructura y contenido de los documentos externos es propia de su autor o emisor. La identificación de estos documentos se realiza en el momento de su inclusión al sistema de gestión de calidad.

6.1.4. Documentos especiales: son los formatos de los registros que pueden estar o no vinculados a un procedimiento o instructivo, pero manejan su propia estructura y no poseen codificación.

Nota: con el fin de mantener organizada la documentación del sistema de gestión de calidad en el centro de documentación se han creado manuales por proceso.

6.2. Codificación de un documento

6.2.1. Manual de calidad, procedimientos e instructivos de trabajo

La codificación de éstos documentos, se realiza a través de un código compuesto por dos (2) niveles, los cuales están separados uno de otro por una pleca (/).

Nivel I: proceso al que pertenece el documento

Se realiza a través de dos letras, teniendo en cuenta al proceso que pertenece, excepto para el manual de calidad y el manual de procesos, a los que se les asigna un código, para su identificación, ya que son manuales del sistema, pero no de procesos.

Nombre De Procesos	Letras	No. de Manual
Proceso de dirección gerencial	DG	1
Proceso de gestión de calidad	GC	2
Proceso de promoción y venta.	PV	3
Proceso de prestación del servicio	PR	4
Proceso de compras	CO	5
Proceso de atención al cliente	AC	6
Proceso de recursos humanos	RH	7
Proceso de mantenimiento	MN	8
Proceso de contabilidad	CT	9
Proceso de sistemas	SI	10

NIVEL II. Numeración consecutiva del documento.

Consta de una numeración consecutiva de documento por manual, de dos (2) dígitos escrito en números arábigos.

Ejemplo:

01
02

6.2.2. Codificación de registros de calidad

Para el caso de la codificación de los registros de calidad que pertenezcan a un procedimiento o instructivo, se usa el código del documento que lo genera, adicionándole un número arábigo separado por un guion (-), por ejemplo: -1;-2;-3.

La numeración es consecutiva dependiendo del número de registros que genere el documento pero en forma independiente.

Para el caso de los registros que no pertenezcan a un procedimiento o instructivo, estos no llevarán codificación ya que su identificación se realiza por el nombre.

6.3. Contenido del documento

6.3.1. Contenido del manual de calidad

Los siguientes son los puntos básicos que contiene el manual de calidad:

1. Introducción.
2. Presentación de la empresa.
3. Declaración de compromiso.
4. Terminología.

5. Alcance del sistema de gestión de calidad.
6. Justificación de las exclusiones.
7. Cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.
8. Anexos

6.3.2. Contenido de un procedimiento

Los siguientes son los puntos básicos que debe contener todo procedimiento:

(1) Objetivo: es el fundamento general del procedimiento, en este ítem se define claramente la finalidad del procedimiento.

(2) Alcance: refleja el campo de aplicación del procedimiento, es decir, áreas de la organización, etc.

(3) Definiciones: términos que se consideran necesarios para la comprensión de ciertas palabras utilizadas en el procedimiento (en caso que aplique).

(4) Documentos de referencia: son normas nacionales o internacionales, especificaciones o documentos elaborados por la organización que apoyan la ejecución y aplicación del documento (en caso de que aplique).

(5) Políticas: son todas aquellas instrucciones importantes para el desarrollo de las actividades relacionadas con el procedimiento (en caso de que aplique).

(6) Responsables: son los cargos que deben hacer cumplir la aplicación del procedimiento.

(7) Procedimiento: describe en forma clara los pasos a seguir para el desarrollo de la actividad.

(8) Cálculos: se detallan las fórmulas matemáticas y todas aquellas explicaciones requeridas para el soporte de resultados numéricos mencionados en el procedimiento (en caso de que aplique).

(9) Registros: indica el listado de formatos en los cuales se registra la información obtenida de la aplicación del procedimiento (en caso de que aplique). Los formatos deben ser parte integral del procedimiento.

(10) Anexos: se incluye cualquier información de soporte, que se requiere para la aplicación del procedimiento. Ejemplo: figuras, planos, tablas, etc. (en caso de que aplique).

6.3.3. Contenido de un instructivo

Los siguientes son los puntos básicos que debe contener todo instructivo:

(1) Responsables

(2) Instructivo: describe en forma detallada y concisa los pasos a seguir para el desarrollo de una actividad definida.

(3) Registros

6.4. Estructura del documento

6.4.1. Estructura de manual de calidad, procedimientos e instructivos

Para el diseño de la primera página del manual de calidad, procedimientos e instructivos se utiliza el formato indicado que se representa en la figura No. 1.

Figura No. 1

1	2	3 4 5
6		7
8	9	10
11	12	13
14		

(1). Logotipo de la empresa.

(2). Nombre del manual al que corresponde el documento.

(3). Código: codificación del documento, de acuerdo a lo consignado en el numeral 7.2 del presente documento, justificado a la izquierda.



PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

CÓDIGO: GC/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 6 de 6

GERENCIA GENERAL

PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

(4). Revisión: nivel de revisión del documento de acuerdo con:

- 0: Emisión
- 1: Primera revisión
- 2: Segunda revisión
- 3: Tercera revisión

(5). Paginación: el documento debe ser paginado consecutivamente de la siguiente manera: la primera página PAGINA 1 de X (siendo X el número total de páginas del documento). Esta numeración no incluye a los formatos ni anexos. Las letras utilizadas en el proceso de paginación deben ir justificadas a la izquierda.

(6). Área que emite el documento, escrita en letras mayúsculas y centrado.

(7). Título del documento, escrito en letras mayúsculas y centrado.

(8). Elaborado por: nombre y apellido del responsable de la elaboración del documento.

(9). Revisado por: nombre y apellido del gerente de área.

(10). Aprobado por: nombre y apellido del gerente general.

(11). Fecha de la elaboración.

(12). Fecha de la revisión.

(13). Fecha de la aprobación.

(14). Contenido: de acuerdo a lo descrito en el numeral 7.3.

A partir de la segunda página del documento se mantiene el mismo formato antes citado, a excepción de los numerales del 8 al 13.

6.4.2. Estructura para registros de calidad

Para los registros de calidad que son vinculados directamente a un procedimiento o instructivo, a la página se le da la orientación y tamaño que más se ajuste a las necesidades del usuario, conservando en el encabezado el logotipo de la empresa (parte superior izquierda), el código del registro (parte superior derecha), el nombre del registro (centrado), el casillero para paginación y el casillero para estado de revisión.

Nota: incluidos en el sistema se encuentran registros con formatos que no se rigen a la estructura previamente citada (documentos especiales), tales como facturas, registros contables, etc. Su identificación se realiza a través del nombre del registro.

GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Establecer un procedimiento para elaborar, revisar, aprobar, actualizar, distribuir, anular los documentos internos, y controlar los documentos externos.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a toda la documentación que pertenece al sistema de gestión de la calidad de RG MANAGEMENT CORP

3. Definiciones

- 3.1. Documento especial: es el formato de los registros que no se encuentran vinculados a un procedimiento o instructivo.
- 3.2. Documento externo: es un documento generado por una institución, empresa o persona externa a la organización que está relacionada con las actividades del sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP.
- 3.3. Documento obsoleto: es un documento que por variaciones de carácter metodológico, tecnológico o de mejoramiento continuo, ya no tiene aplicación en RG MANAGEMENT CORP.

4. Documentos de referencia

- ISO 9001:2015 "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos".
- Procedimiento elaboración de documentos (GC/01)

5. Responsable

El coordinador de calidad es el responsable del control de toda la documentación del sistema de gestión de la calidad de RG MANAGEMENT CORP

6. Procedimiento

6.1. Elaboración, modificación y anulación de documentos internos y especiales.

A continuación se indican los pasos a seguir para elaborar, modificar o anular los documentos del sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP

GERENCIA GENERAL

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS

Responsable	Elaboración	Modificación	Anulación	Registro
Gerente de área	Desarrolla borrador del documento. Envía al coordinador de calidad	Detalla claramente los cambios solicitados. Envía al coordinador de calidad	Solicita anulación	
Coordinador de calidad	Enmarca en formato Codifica. Incluye estado de revisión . Remite al gerente de área.	Realiza cambios solicitados. Modifica estado de revisión . Remite al gerente de área.	Realiza la anulación del archivo.	
Gerente de área	Revisa y aprueba . Define usuarios del documento.	Revisa y aprueba cambios . Define usuarios del documento.	Informa al personal relacionado con el proceso.	Lista maestra de documentos GC/02-1
Coordinador de calidad	Actualiza la lista maestra de documentos. Entrega copias controladas a usuarios y archiva el original.	Actualiza la lista maestra de documentos. Retira los documentos obsoletos de los usuarios. Entrega nuevas copias controladas a usuarios y archiva el original.	Actualiza la lista maestra de documentos. Archiva el documento obsoleto (de ser necesario) Retira las copias entregadas.	Lista maestra de documentos GC/02-1
Gerente de área	Capacita al personal relacionado con el proceso.	Capacita sobre cambios al personal relacionado con el proceso.	Informa al personal relacionado con el proceso.	

6.2. Control de documentos internos y especiales

Los gerentes de área elaboran los documentos internos del sistema de gestión de calidad y solicitan al coordinador de calidad la actualización de la "ficha de proceso" (PR/01-2) y de la "lista maestra de documentos" (GC/02-1).

El coordinador de calidad es responsable de verificar que los documentos son revisados y aprobados por los dueños de procesos, y luego que éstos sean archivados con su fecha de vigencia.

El control sobre las copias de papel de los documentos es responsabilidad del coordinador de calidad y su estado se identifica con sellos visibles.

6.3. Control de cambios y estado de revisión

El control de los cambios en los procedimientos se identifica a través del registro "control de cambios" (GC/02-3) ubicado como primera página de cada procedimiento, donde se establece el número de revisión y los cambios generados.

El control del estado de revisión se realiza mediante el encabezado de los documentos.



PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

CÓDIGO: GC/02
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 3 de 3

GERENCIA GENERAL

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS

6.4. Control de documentos externos

Los gerentes de área, de acuerdo a sus necesidades, solicitan al coordinador de calidad la inclusión de un documento externo en el sistema de gestión de calidad.

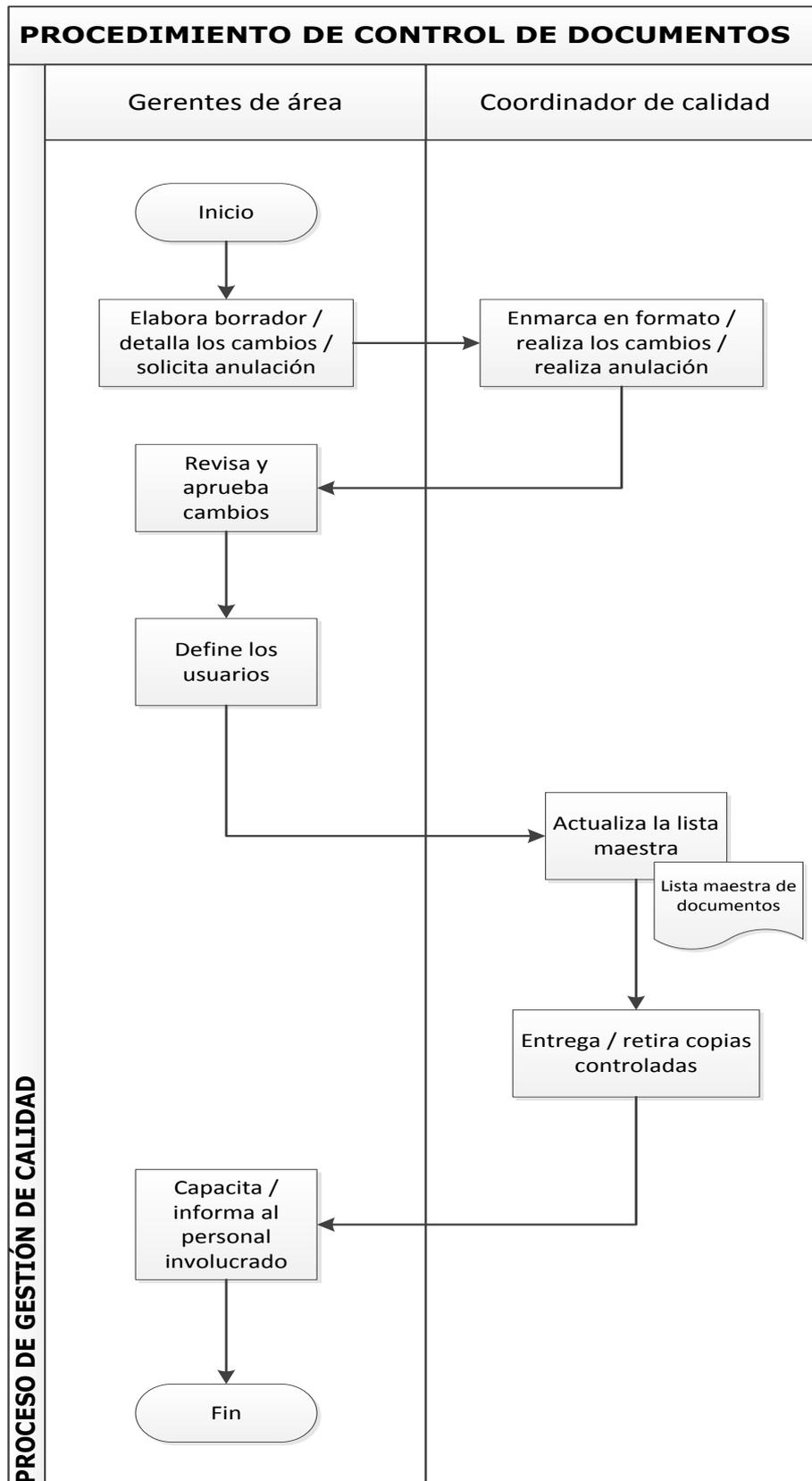
El coordinador de calidad actualiza el registro "ficha de proceso" (PR/01-2) y la "lista maestra de documentos externos" (GC/02-2).y conjuntamente con el dueño de proceso, definen la distribución del documento. A través de la lista maestra se controla los documentos externos.

El gerente de área, por lo menos una vez al año, determina la adecuación y vigencia del documento a través del contacto con las entidades u organismos emisores.

7. Registros

Lista maestra de documentos	GC/02-1.
Lista maestra de documentos externos	GC/02-2.
Control de cambios	GC/02-3.

8. Diagrama de flujo





PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

CÓDIGO: GC/03
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 49 de 2

GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Establecer un procedimiento para identificar, recolectar, almacenar, proteger, recuperar/disponer y conservar o definir el tiempo de retención los registros de calidad relativos al sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los registros de calidad que pertenecen al sistema de gestión de la calidad de RG MANAGEMENT CORP.

3. Definiciones

- 3.1.** Almacenamiento: criterio utilizado para indicar cómo y dónde guardar los registros de calidad correspondientes al sistema de gestión de la calidad.
- 3.2.** Conservación: criterio utilizado para definir el tiempo de conservación en el archivo de cada uno de los registros de calidad, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- 3.3.** Identificación: criterio para reconocer o acceder a los registros de calidad.
- 3.4.** Protección: criterio utilizado para la conservación de los registros de calidad, frente a la influencia ambiental y de factores externos.
- 3.5.** Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. Los registros de calidad suministran evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los resultados alcanzados.

4. Documentos de referencia

- ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
- Procedimiento elaboración de documentos GC/01
- Procedimiento de control de documentos GC/02

5. Responsable

El coordinador de calidad es el responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento.

Todo el personal que maneje registros de calidad, es responsable de cumplir con este procedimiento.



PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

CÓDIGO: GC/03
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 2 de 2

GERENCIA GENERAL

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS

6. Procedimiento

6.1. Control de los Registros de Calidad.

A continuación se indican los pasos a seguir para controlar los registros de calidad:

RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Gerente de área.	<ul style="list-style-type: none">Ubicación física.Criterio de identificación.Criterio de almacenamiento.Tiempo conservación en el área.Tiempo en el archivo inactivo.Responsable.	Lista maestra de registros (GC/03-1)
Coordinadora de calidad	<ul style="list-style-type: none">Actualiza la lista maestra de registros.Envía la lista a los gerentes de área.	Ficha de proceso (PR/01-2) Lista maestra de registros (GC/03-1)
Gerente de área.	<ul style="list-style-type: none">Comunica y capacita al personal relacionado con el proceso.	

6.2. Almacenamiento.

Los criterios para almacenamiento de los registros de calidad, deben ser definidos por el gerente de área, con el propósito de acceder a ellos fácilmente.

El lugar de archivo debe asegurar que los registros de calidad estén protegidos contra daño, pérdida o deterioro (incluyendo condiciones ambientales adecuadas). Es responsabilidad del dueño de proceso, asegurar el mantenimiento de estas condiciones, los registros deben permanecer legibles; todos los campos solicitados en el formato deben ser completados inclusive cuando no apliquen en cuyo caso se colocarán las siglas N/A.

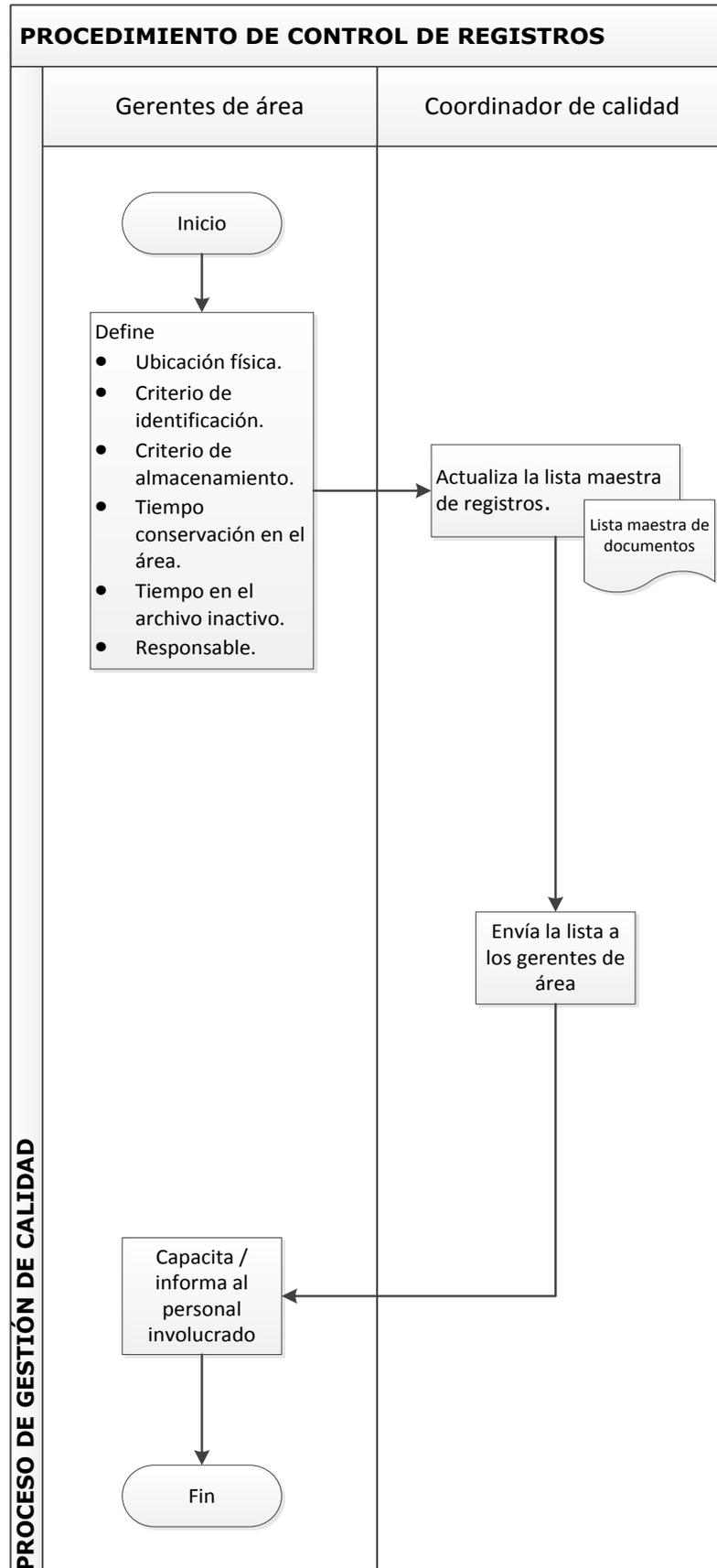
Nota: existen registros que no tienen código de identificación debido a su naturaleza, (ej: memos, registros de ingreso, de calibración) que en la lista maestra se los identificará con el nombre general.

De acuerdo a lo descrito en la "lista maestra de registros" (GC/03-1) el responsable mencionado debe retirar los registros a su cargo, que han alcanzado el tiempo de conservación en el archivo del área y enviarlos al archivo inactivo. De la misma manera, el responsable indicando debe retirar los registros a su cargo que han alcanzado el tiempo de conservación en el archivo inactivo del área y proceder a destruirlos según el método indicado en la "lista maestra de registros" (GC/03-1)

7. Registros

Lista maestra de registros GC/03-1

8. Diagrama de flujo



GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Establecer una metodología que permita eliminar las causas de una no conformidad detectada dentro del sistema de gestión de calidad y prevenir que no vuelva a ocurrir.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las no conformidades detectadas dentro del sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP.

3. DEFINICIONES

- 3.1. Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- 3.2. Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- 3.3. No conformidad: incumplimiento de una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- 3.4. Producto: es el resultado de un proceso, que puede ser un servicio, software, hardware y materiales procesados. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.
- 3.5. Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar los objetivos establecidos.
- 3.6. Verificación: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Procedimiento de revisión por la dirección DG/01
- Procedimiento de auditoría interna GC/07
- Procedimiento para control de producto no conforme GC/06
- Procedimiento para atención de quejas y reclamos AC/02

5. Políticas

Aplicar este procedimiento con el propósito de tomar acciones correctivas para eliminar las causas que produjeron la no conformidad en el sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP.

6. Responsables

Los gerentes de área son los responsables de verificar que se cumpla lo establecido en este procedimiento. Y el personal de todas las áreas es el responsable de cumplir con este procedimiento.

7. Procedimiento

La implantación de las acciones correctivas consiste en tomar las medidas adecuadas para eliminar o minimizar la repetición de las no conformidades existentes.

7.1. Detección de la no conformidad

La implantación de las acciones correctivas comienza con la detección de una no conformidad cuyo origen puede estar relacionado con:

- Reclamos de clientes según lo indicado en el "procedimiento para atención de quejas y reclamos" (AC/02).
- Auditorías internas o externas.
- Resultados de la revisión por la dirección según lo indicado en el "procedimiento de revisión por la dirección" (DG/01).
- Resultado del análisis de datos de procesos o productos.
- Productos no conformes según el "procedimiento para control de producto no conforme" (GC/06).
- Incumplimiento de procedimientos o requisitos del sistema de gestión de calidad.

7.2. Tratamiento de la acción correctiva

- 7.2.1. Los problemas o no conformidades en el sistema de gestión de calidad pueden ser detectados por cualquier funcionario de RG MANAGEMENT CORP, basándose en lo indicado en el numeral 7.1.
- 7.2.2. La persona que detectó la no conformidad existente comunica al gerente de área involucrado, quien analiza la no conformidad encontrada e identifican sus causas.

Nota: El análisis de las causas debe ser proporcional a la magnitud del problema, para la identificación de las causas se pueden utilizar herramientas estadísticas tales como diagramas causa-efecto, diagramas de Pareto o cualquier otro método que se considere aplicable.

GERENCIA GENERAL

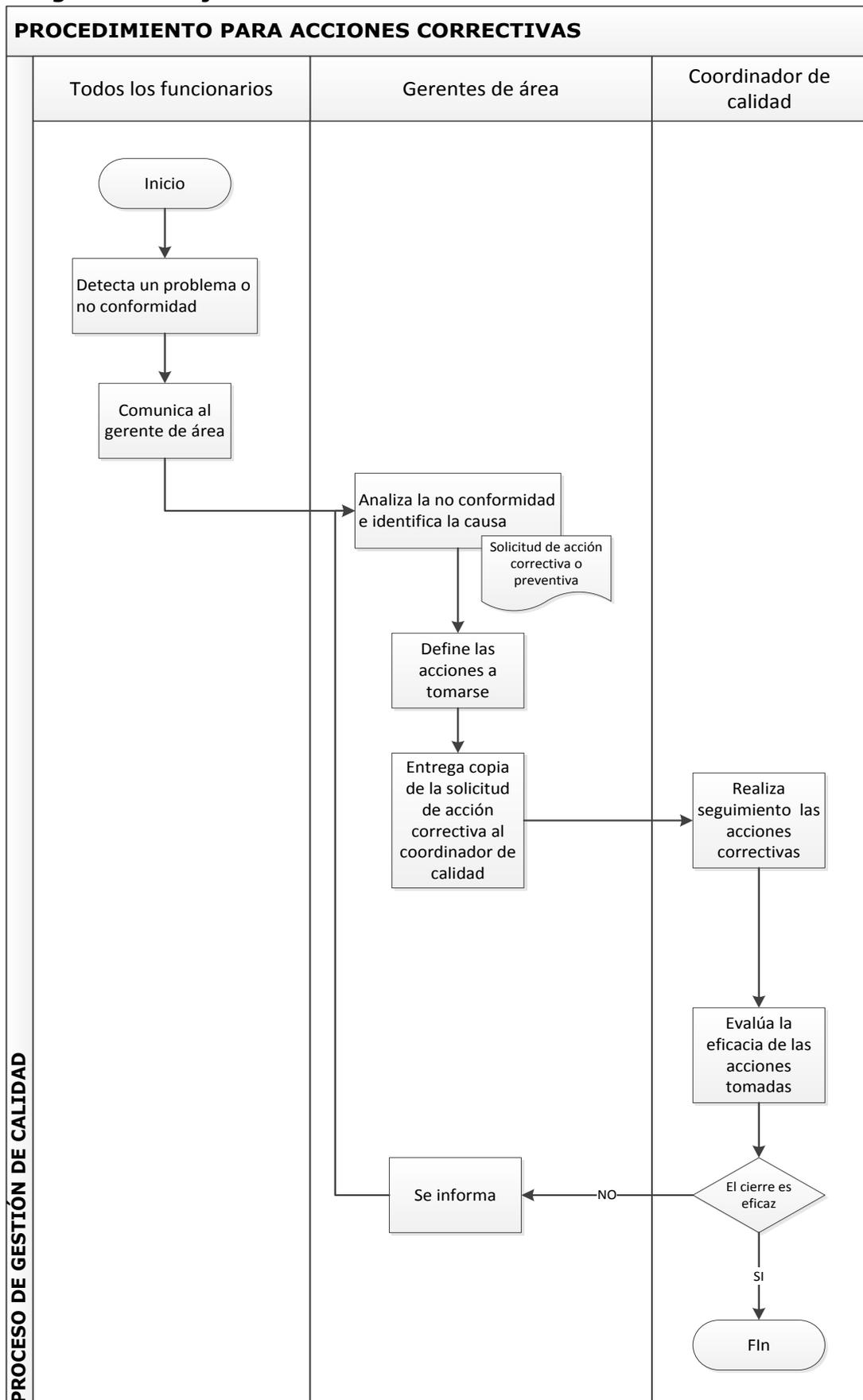
PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS

- 7.2.3. Del análisis de las causas el gerente de área o una persona designada por él, define las acciones correctivas adecuadas conjuntamente con las personas involucradas y se designa al responsable (s) y fecha de su ejecución, con el fin de eliminar el problema y evitar su repetición. las acciones correctivas definidas se registran en el formato de solicitud de acción correctiva / preventiva (GC/04-1).
- 7.2.4. El coordinador de calidad realiza el seguimiento de las acciones correctivas. en el caso de que no se cumpla con la fecha propuesta de ejecución, el gerente de área fija una nueva fecha con el responsable correspondiente, la misma que es registrada en la solicitud de acción correctiva o preventiva.
- 7.2.5. Una vez ejecutada la última acción correctiva, el coordinador de calidad evalúa la eficacia de las acciones tomadas con el fin de que la causa de la no conformidad se haya eliminado. los resultados de estas evaluaciones se comunican al representante de la dirección en las revisiones por la dirección.
- 7.2.6. Si la evaluación de la acción correctiva es favorable se procede al cierre de la no conformidad y se registra en la solicitud de acción correctiva o preventiva. En el caso en que la evaluación de la eficacia sea desfavorable, se le informará al gerente de área para que actúe según el numeral 7.2.2 de este procedimiento.
- 7.2.7. El coordinador de calidad lleva un control de las no conformidades detectadas para identificar aquellas no conformidades repetitivas y las respectivas soluciones.

8. Registros

Solicitud de acción correctiva / preventiva GC/04-1.

9. Diagrama de flujo





PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

CÓDIGO: GC/05
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 56 de 2

GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Establecer una metodología para asegurar que el producto que no esté conforme con los requisitos establecidos sea adecuadamente identificado y controlado para prevenir su uso o entrega no intencional.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todos los productos y servicios que presta RG MANAGEMENT CORP.

3. Responsable

Gerente general
Gerentes de área

4. Políticas

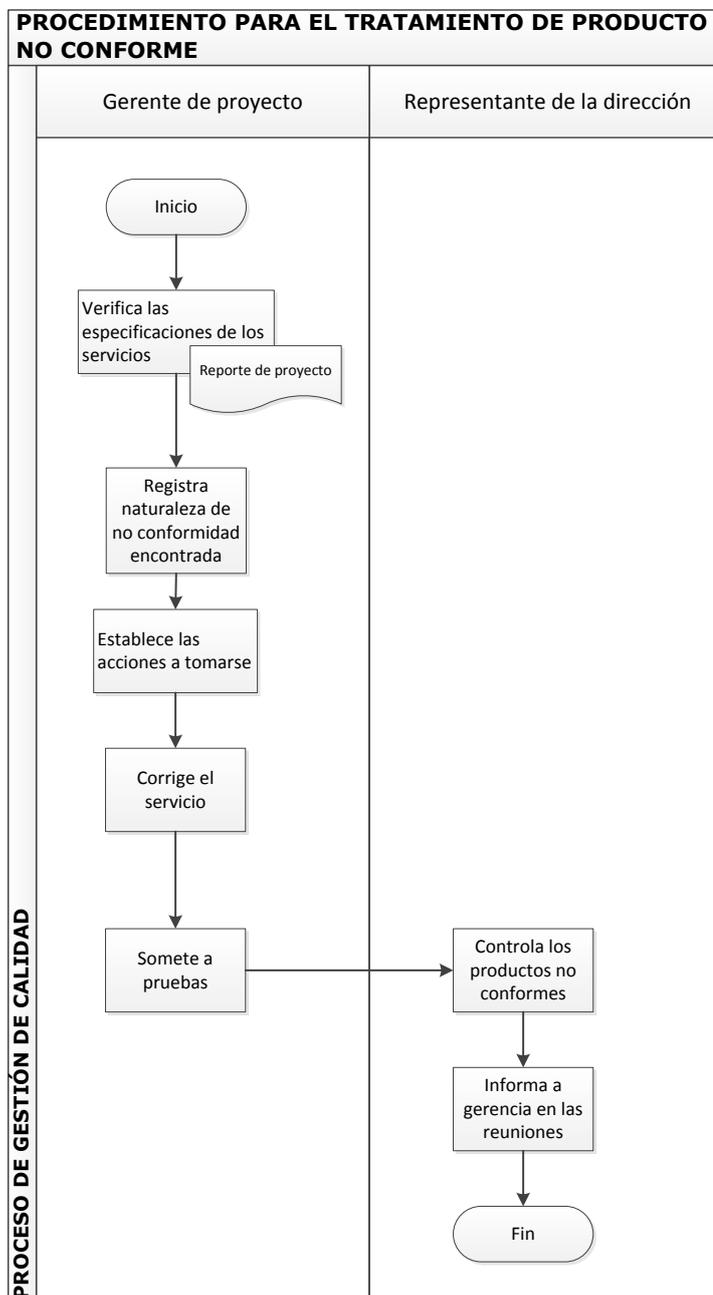
- 4.1. Se han definido como productos no conformes a aquellos productos o servicios que no cumplan con las especificaciones establecidas en el "reporte de proyecto" (PR/01-3).
- 4.2. Si un producto definido como no conforme es corregido y entregado nuevamente al cliente, debe cumplir con los controles establecidos en cada etapa del proceso al que pertenezca.

5. Procedimiento

- 5.1. El gerente encargado del proyecto verifica que se cumplan las especificaciones de los productos o servicios mencionados previamente en la "reporte de proyecto" (PR/01-3).
- 5.2. Esta verificación la realiza antes de la entrega del proyecto al cliente, contrastando las características y objetivos del producto o servicio establecidos en la "reporte de proyecto" (PR/01-3) con las obtenidas.
- 5.3. Cuando se detecte el producto no conforme se registrara su naturaleza en el formato de "reporte de proyecto" (PR/01-3) y las acciones a tomarse.
- 5.4. Estas acciones pueden ser un cambio de los componentes utilizados, cambio del material, corrección de fallas, reemplazo o corrección de piezas u otras, dependiendo de la naturaleza de la no conformidad.

- 5.5. Una vez corregido el producto no conforme, este debe ser sometido nuevamente a los controles necesarios para garantizar su idoneidad.
- 5.6. El representante de la dirección llevará un control de los productos no conformes para informarlo a la gerencia en la reunión de revisión gerencial anual.

6. DIAGRAMA DE FLUJO





PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

CÓDIGO: GC/06
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 58 de 5

GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Establecer un procedimiento para la planificación y realización de auditorías internas que permitan evaluar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todas las auditorías internas y externas que se realicen al sistema de gestión de calidad de RG MANAGEMENT CORP.

3. Políticas

Las auditorías internas se realizan semestralmente.

Las auditorías externas se realizan según la planificación de la organización que ejecute las mismas.

4. Responsables

Representante de la dirección
Auditores internos
Personal de áreas auditadas
Coordinador de calidad

5. Procedimiento

5.1. Planificación de auditorías

Al inicio de año, el coordinador de calidad elabora el "plan anual de auditorías" (GC/06-1), que contempla la planificación de las auditorías de calidad. Para ello, debe considerar la ejecución de una auditoría interna semestral, el estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar y el resultado de auditorías previas. Este plan es entregado al representante de la dirección para su respectiva aprobación.

El plan de auditorías puede ser modificado por pedido del representante de la dirección. Esto podría ocurrir por una detección de necesidad de verificación de cumplimiento dentro del sistema de gestión de calidad o por la no-ejecución del plan elaborado por motivos de fuerza mayor.

5.2. Alcance de la auditoría

El representante de la dirección establece el alcance, frecuencia, criterio y recursos necesarios para realizar las auditorías del sistema de gestión de calidad.

El alcance define las áreas o procesos que se auditarán y el criterio define las cláusulas de la norma ISO 9001:2015 y/o la documentación del sistema de gestión de calidad que se revisarán en la auditoría.

5.3. Designación de auditores internos

Previo a la ejecución de una auditoría del sistema de gestión de calidad, el representante de la dirección designa los auditores internos en el registro "listado de auditores internos calificados" (GC/06-2). Para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, los auditores seleccionados no deben pertenecer a la unidad o área que se audita. Del grupo elegido, el representante de la dirección nombra al auditor líder de la auditoría.

5.4. Elaboración del programa de auditoría

El coordinador de calidad conjuntamente con el auditor líder elaboran el "programa para la ejecución de la auditoría" (GC/06-3). Este programa debe incluir:

- Objetivo de la auditoría
- Alcance de la auditoría
- Auditor líder
- Criterio de auditoría:
 - Norma ISO 9001
 - Manual de calidad
 - Procedimientos del sistema de gestión de calidad
- Programación de la auditoría, incluyendo:
 - Fechas
 - Horario de las entrevistas y de las reuniones de inicio y cierre.
 - Áreas o cargos auditados
 - Auditores
 - Cláusulas de la norma ISO 9001:2015

Una vez elaborado el programa, el representante de la dirección envía una comunicación a los responsables que van a ser auditados, indicando el grupo de auditores, las fechas de auditoría y los horarios de las actividades.

Si el responsable del proceso a ser auditado objeta algunas disposiciones del programa de auditoría, se debe solucionar estas diferencias con el representante de la dirección y de ser necesario se podrán realizar cambios en la programación.

5.5. Preparación de la auditoría

Antes de la realización de la auditoría, el coordinador de calidad junto con el auditor líder y el equipo auditor seleccionado, se reúnen para el estudio de la documentación correspondiente y la elaboración de las "listas de verificación" (GC/06-4).

5.6. Ejecución de la auditoría

5.6.1. Reunión inicial

El coordinador de calidad, el auditor líder y el equipo de auditores se reúnen con los responsables de los procesos que se auditarán, en fecha y hora prefijadas con anterioridad, a fin de:

- Indicar el alcance y objetivo de la auditoría.
- Comunicar el criterio de la auditoría.
- Presentar el programa de la auditoría.
- Indicar la confidencialidad de la información proporcionada a los auditores.
- Indicar el formato de registro de no conformidades y de acciones correctivas.
- Explicar la necesidad de establecer un programa de implantación y seguimiento de las acciones correctivas.
- Confirmar la hora y fecha para la reunión de cierre y para cualquier otra reunión intermedia si se necesita.
- Aclarar cualquier detalle de la programación de la auditoría.

5.6.2. Recolección de información

El auditor o equipo de auditores, empleando las "listas de verificación" (GC/06-4), recolectan evidencia de auditoría, es decir, la información necesaria a través de entrevistas, examen de procedimientos, observaciones y registros de las actividades con el fin de verificar su cumplimiento al compararla con los requisitos especificados en la norma ISO 9001, en el manual de calidad o en la documentación del sistema de gestión de calidad.

Una vez concluida la auditoría del proceso, el auditor informa al auditado acerca de las desviaciones encontradas y registra las no conformidades en el formato "listas de verificación" (GC/06-4), con la respectiva aceptación del auditado.

5.6.3. Reunión de enlace

Durante el transcurso de la auditoría (si se encuentra programado) y al final de la misma, el auditor líder y el equipo de auditores se reúnen para analizar los resultados parciales o finales de la auditoría realizada. En esta reunión se agrupan las no conformidades encontradas para su posterior presentación.

5.6.4. Reunión de cierre

Al final de la auditoría, el auditor líder y el equipo de auditores mantienen una reunión con los responsables de las funciones auditadas. El propósito de esta reunión es presentar un informe preliminar de las no conformidades detectadas e indicar las conclusiones globales de la auditoría.

5.7. Informe de auditoría

Durante la semana posterior a la auditoría, el auditor líder prepara el "informe de auditoría" (GC/06-5), dirigido al representante de la dirección para su conocimiento y comentarios sobre aspectos específicos de los resultados de la auditoría interna efectuada. El informe de auditoría contiene las "listas de verificación" (GC/06-4) y las copias son entregadas a cada responsable de proceso.

5.8. Tratamiento de la no conformidad

Para el tratamiento de la no conformidad encontrada y la respectiva toma de acciones correctivas se actúa según el "procedimiento para acciones correctivas" (GC/04).

5.9. Estado de las acciones correctivas

Una vez por semestre o después de cada auditoría, el coordinador de calidad presenta el estado global de las acciones correctivas al representante de la dirección.

5.10. Auditorías de suficiencia

Si lo considera necesario, el representante de la dirección puede definir la realización de auditorías de suficiencia. Para el desarrollo de este tipo de auditorías, el coordinador de calidad conjuntamente con un equipo de auditores seleccionado previamente, realiza una verificación del cumplimiento de la documentación (manual de calidad y documentos de sistema de gestión de calidad) según la norma ISO 9001.

Si se constata el incumplimiento de algún requisito documental, el auditor que lo detectó, lo registra en las listas de verificación (GC/06-1).

Al finalizar esta verificación, el representante de la dirección elabora el "informe de auditoría" (GC/06-5).

5.11. Auditorías externas

En el caso de que la auditoría sea realizada por una organización externa a la empresa, la calificación de auditores, la metodología, el criterio y los formatos para la misma serán estipulados por esta organización.

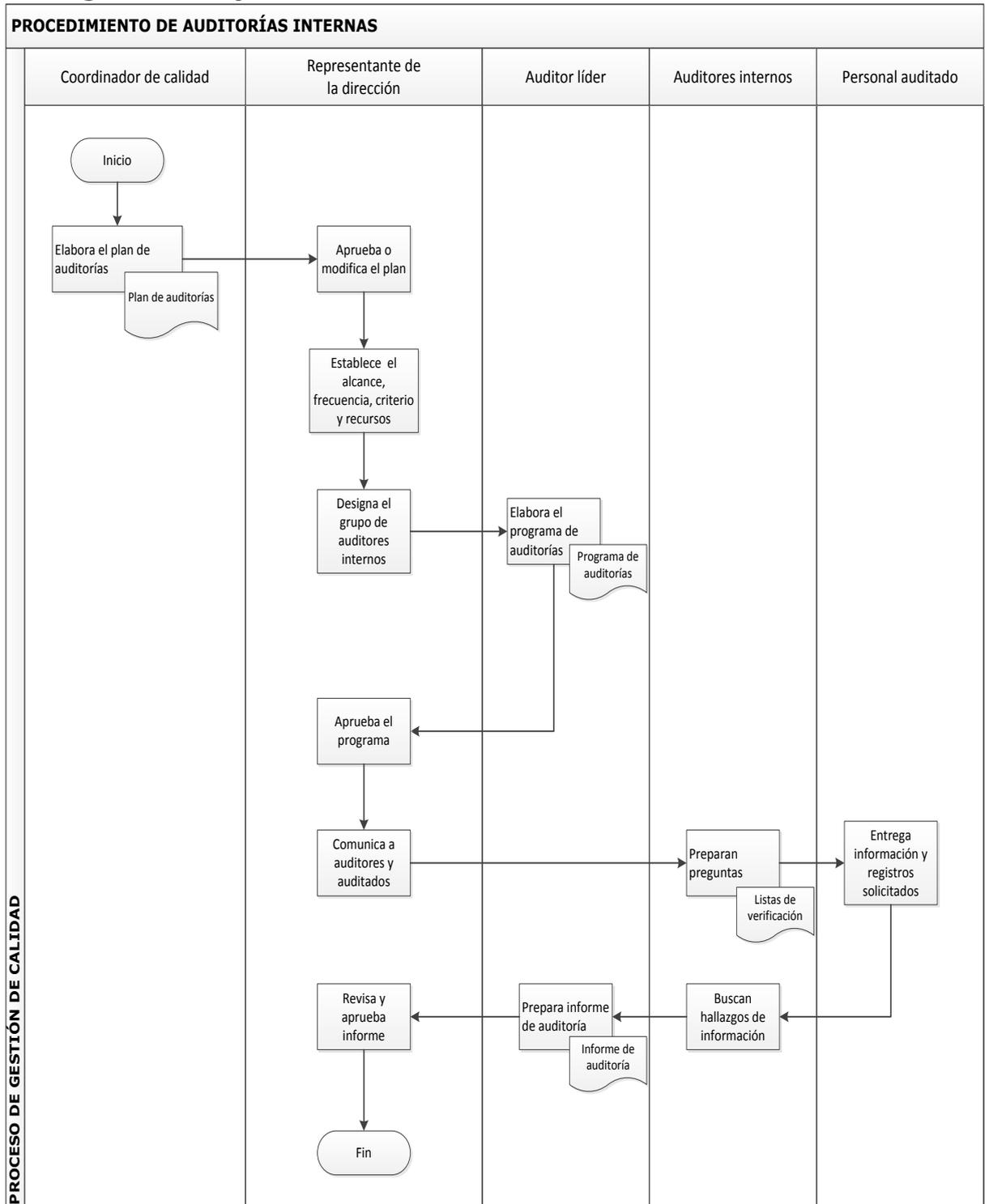
Finalizada la auditoría, los reportes de no conformidad son comunicados al representante de la dirección para que se actúe según el "procedimiento para acciones correctivas" (GC/04).

El coordinador de calidad es responsable del seguimiento y la verificación de la eficacia de las acciones correctivas y se prosigue desde el numeral 5.8 de este procedimiento.

6. Registros

Plan anual de auditorías	GC/06-1
Listado de auditores internos calificados	GC/06-2
Programa para la ejecución de la auditoría	GC/06-3
Lista de verificación	GC/06-4
Informe de auditoría	GC/06-5

7. Diagrama de flujo



4.5. Definición de Procedimientos Operativos.

		PROCESO DE PROMOCIÓN Y VENTA	CÓDIGO: PV/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 64 de 2
ADMINISTRACIÓN		PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCION Y VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Establecer una metodología que permita atender a nuestros clientes y verificar si estamos en la capacidad de cumplir sus necesidades.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todas las solicitudes de cotización que requieran nuestros clientes actuales y potenciales.

3. Responsables

Gerente general
Gerentes de área

4. Procedimiento

- 4.1. Cuando un cliente potencial tenga la necesidad de un servicio de la empresa se comunican directamente con la gerencia general.
- 4.2. Se establece una reunión con el cliente potencial para realizar la inspección (si fuera necesario) al sitio donde requiere el servicio para evaluar la factibilidad del mismo.
- 4.3. De acuerdo al tipo de servicio se explica las características técnicas y funcionales al cliente potencial.
- 4.4. Con la información pertinente del proyecto, un gerente de área realiza el levantamiento de los materiales e insumos planificados para su ejecución, en la "hoja de costos" (PV/01-1).
- 4.5. La hoja de costos luego es entregada al gerente general para que incluya los costos de los insumos y se pueda realizar la "cotización" (PV/01-2).
- 4.6. La cotización es enviada al cliente y una vez obtenida su aprobación se archiva para seguimiento.
- 4.7. Con la aprobación de la cotización el gerente general realiza una reunión con sus gerentes de área para levantar las características técnicas y otros requerimientos del proyecto, esta información es registrada en el "reporte del proyecto" (PV/01-3).
- 4.8. El "reporte del proyecto" (PV/01-3) es entregado al gerente responsable del proyecto para que empiece con la ejecución del mismo.



**PROCESO DE PROMOCIÓN Y
VENTA**

CÓDIGO: PV/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 2 de 2

ADMINISTRACIÓN

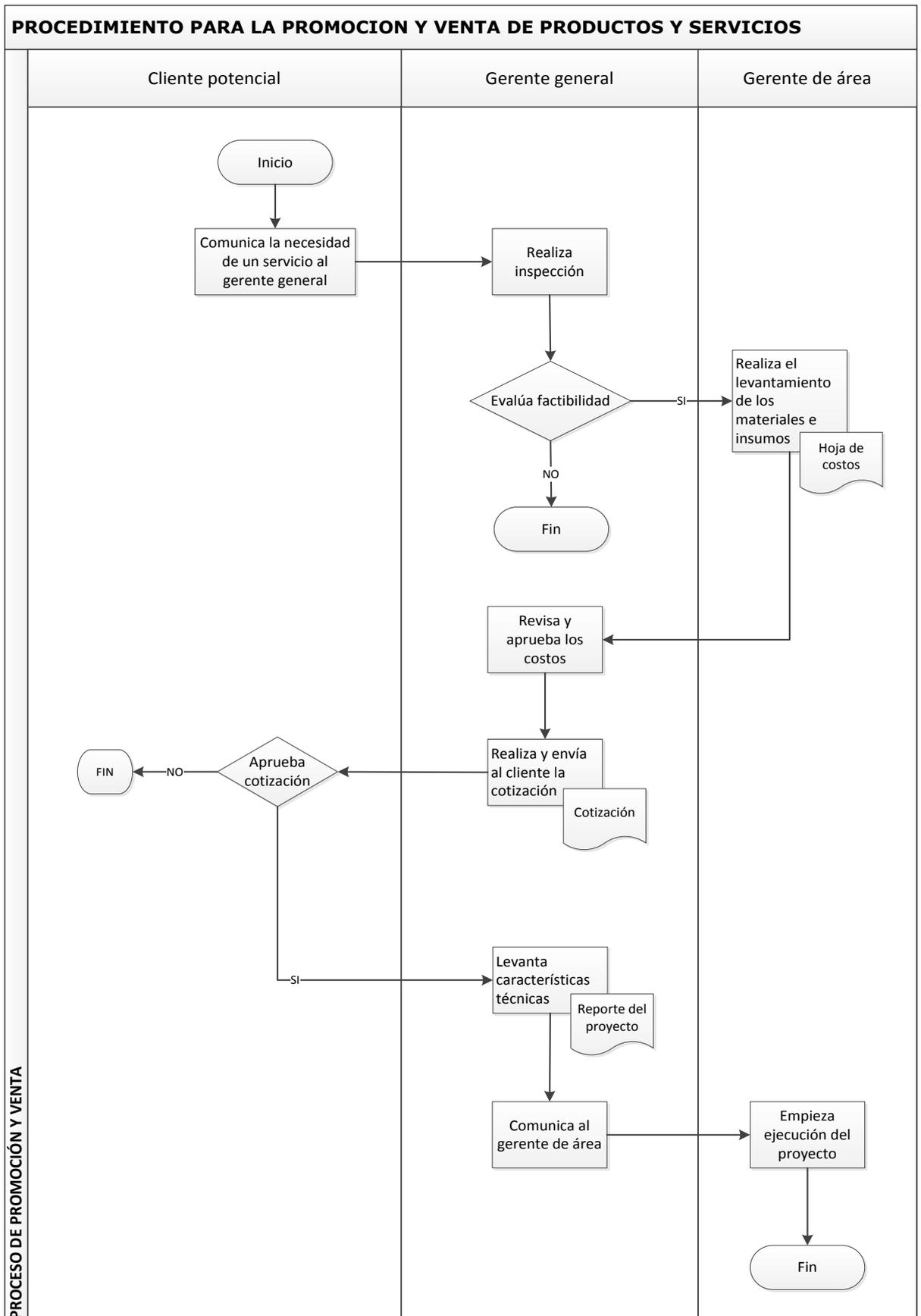
**PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCION Y
VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

4.9. Semanalmente se realiza una reunión con los gerente de área para verificar los temas pendientes de esa semana, tanto los responsables como las acciones a tomarse se registran en el formato "planificación semanal" (PV/01-4).

5. Registros

Hoja de costos	PV/01-1
Cotización	PV/01-2
Reporte del proyecto	PV/01-3
Planificación semanal	PV/01-4

6. Diagrama de flujo





**PROCESO DE PRESTACIÓN
DEL SERVICIO**

CÓDIGO: PR/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 67 de 2

PROYECTOS		PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Controlar que los productos y servicios entregados por RG MANAGEMENT CORP cumplan los estándares establecidos.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todas los proyectos que ejecute RG MANAGEMENT CORP para sus clientes, incluyen los proyectos se productos y proyectos de servicios.

3. Responsable

Gerente general
Gerentes de área
Jefe de bodega y compras

4. Políticas

El gerente responsable del proyecto debe verificar la ejecución total del mismo y es responsable de informar cualquier cambio o alteración al mismo.

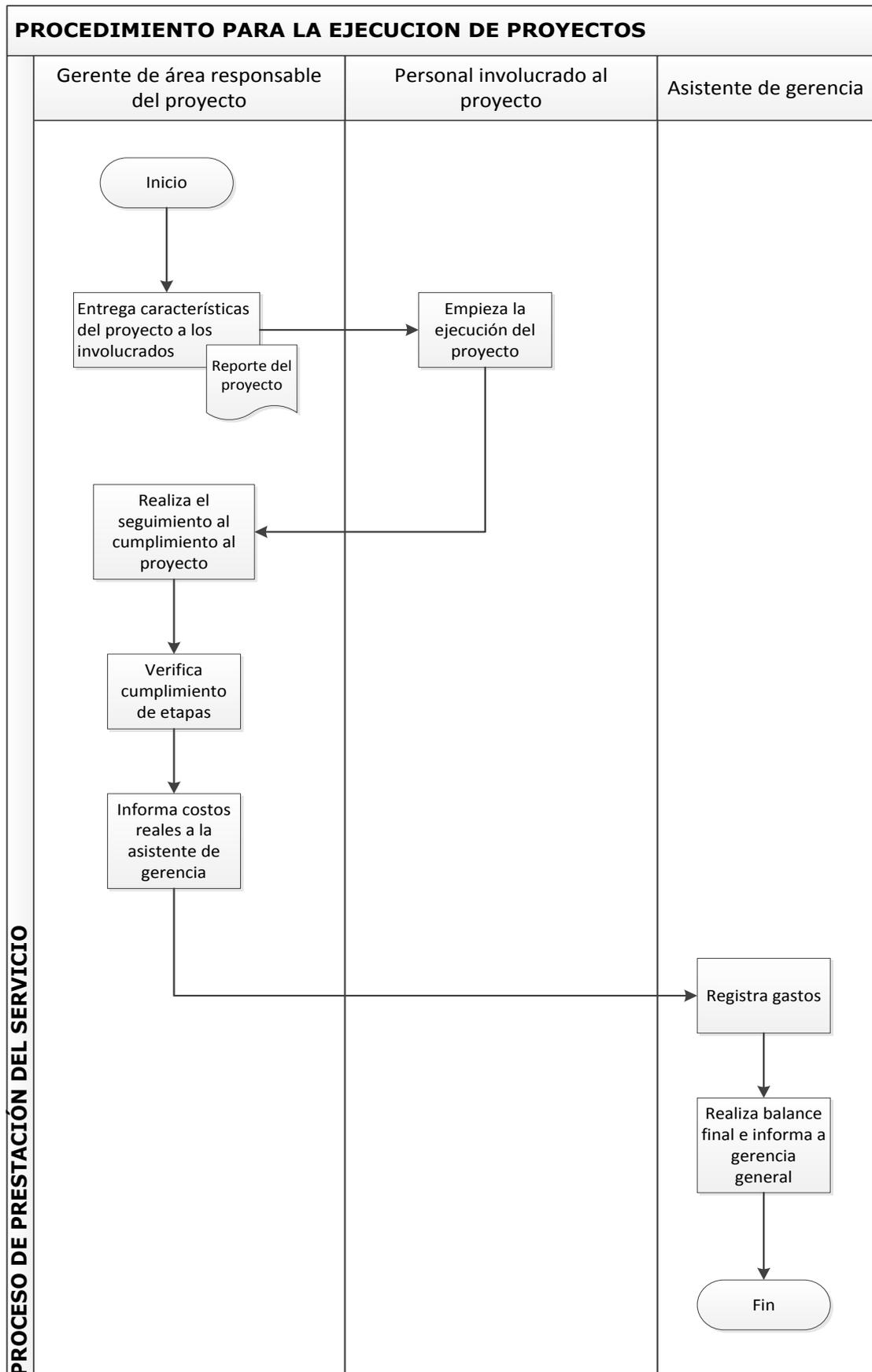
5. Procedimiento

- 5.1. Cuando un cliente aprueba una cotización, el gerente general realiza una reunión con sus gerentes de área para levantar las características técnicas y otros requerimientos del proyecto, esta información es registrada en el "reporte del proyecto" (PR/01-3).
- 5.2. El "reporte del proyecto" (PR/01-3) es entregado al gerente responsable del proyecto, junto con una copia de la hoja de costos (sin valores) para que empiece con la ejecución del mismo.
- 5.3. Una copia del "reporte del proyecto" (PR/01-3) es entregada al personal involucrado con la ejecución del proyecto y se registra su firma en el mismo formato.
- 5.4. El gerente responsable del proyecto realiza el seguimiento a todas las etapas, materiales y características planificadas en el reporte del proyecto, registrando cualquier cambio en el mismo formato.
- 5.5. Las verificaciones de los proyectos se los realiza en las siguientes etapas:

PROYECTOS**PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCION DE
PROYECTOS**

- Levantamiento de información con los usuarios.
 - Validación operativa por parte de los ejecutores.
 - Revisión por parte del "gerente de área".
 - Aprobación de los documentos por parte del jefe o gerente de área.
 - Capacitación al personal involucrado en los cambios.
 - Ejecución por parte de los dueños y usuarios de los procesos.
- 5.6. Los resultados de las verificaciones realizadas son registrados en el formato de reporte de proyectos, en la sección seguimiento, con la firma del responsable del proyecto.
- 5.7. El gerente responsable del proyecto maneja toda la información de calidad y cantidad de compra de materiales y costos incurridos en la realización del proyecto.
- 5.8. Toda la información de costos son entregados a la asistente de gerencia para registrarlos en la contabilidad y realizar el balance final del proyecto.
- 5.9. La gerencia general puede solicitar el total de los gastos incurridos por cada proyecto para su revisión y análisis.

6. Diagrama de flujo





PROCESO DE COMPRAS

CÓDIGO: CO/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 70 de 2

ADMINISTRACIÓN		PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE COMPRAS	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Establecer una metodología que permita realizar en forma ordenada la gestión de compras para el RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todas las compras que se realizan en la organización incluyendo productos tangibles y servicios.

3. Responsable

Gerente general
Gerentes de área
Jefe de bodega y compras

4. Políticas

Toda compra superior a US\$ 1.000 se necesita solicitar 3 cotizaciones para que apruebe el gerente general.

Todas las compras de materia prima se realizaran únicamente a proveedores calificados.

5. Procedimiento

5.1. Compra de productos y contratación de servicios

5.1.1. Semanalmente los gerentes de área solicitan los materiales a utilizarse en los proyectos planificados al jefe de bodega y compras, quien registra estos materiales en el formato "requisición de materiales" (CO/01-1).

5.1.2. El jefe de bodega revisa los materiales existentes en la bodega y entrega a los gerentes, para los materiales que faltaren se genera una orden de compra (CO/01-2) para ser aprobada por el gerente del área que solicitó.

Nota: cada vez que entregue materiales el jefe de bodega revisara en el sistema contables los stocks para verificar las cantidades, cuando estas lleguen a los mínimos establecidos en el registro "stock de bodega" (CO/01-3) se realiza la compra de materiales respetando las cantidades máximas.

5.1.3. La orden de compra aprobada es enviada al proveedor y se solicita fecha de entrega.

**PROCESO DE COMPRAS****CÓDIGO:** CO/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 2 de 2**ADMINISTRACIÓN****PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE COMPRAS**

5.1.4. El jefe de bodega y compras archiva las órdenes de compra enviadas para realizarles seguimiento de entrega.

5.2. Verificación de los productos comprados

5.2.1. El jefe de bodega y compras recibe los productos verificando que cumplan las especificaciones detalladas en la "orden de compra" (CO/01-1).

5.2.2. Si el producto no cumple con las especificaciones es catalogado como producto no conforme y se devuelve al proveedor, este caso se tomara en cuenta para su calificación de proveedores.

5.2.3. Los materiales comprados se ingresan al sistema operativo contable, junto con los datos de la factura del proveedor.

5.2.4. La factura junto con la orden de compra y el formato del ingreso al sistema es entregada a la gerencia general para revisión, luego se entrega a la asistente de gerencia general para su archivo.

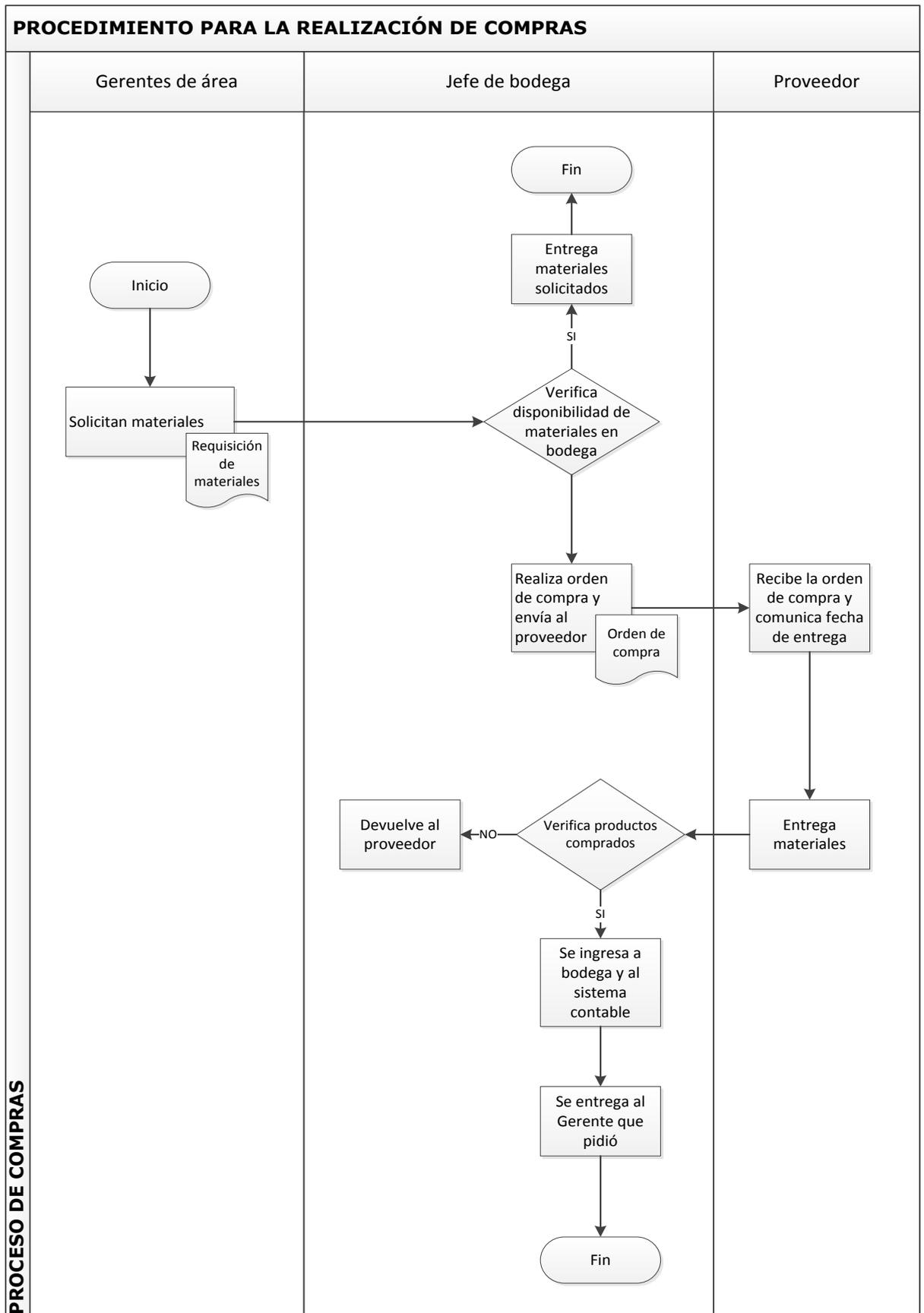
Nota:

Todos los materiales que se compran así como los que se retiren de bodega deben ser registrados en el sistema operativo contable.

6. Registros

Requisición de materiales	CO/01-1
Orden de compra	CO/01-2
Stock de bodega	CO/01-3

7. Diagrama de flujo





**PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE**

CÓDIGO: AC/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 73 de 2

ADMINISTRACIÓN		PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Establecer una metodología para realizar la medición de la satisfacción del cliente con los productos y servicios que presta RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los productos y servicios que presta RG MANAGEMENT CORP a través de sus procesos establecidos en el mapa de procesos.

3. Responsables

Gerente general
Gerentes de área
Asistente de gerencia

4. Políticas

Se han definido las siguientes características que los productos o servicios ofrecidos por la organización deben cumplir para garantizar la satisfacción de nuestros clientes:

- Puntualidad en tiempos de entrega acordados.
- Fiabilidad de los productos y servicios.
- Cumplimiento de servicio post venta.
- Atención personalizada.
- Asistencia técnica en casos emergentes.

5. Procedimiento

5.1.1. Anualmente el gerente de proyectos realiza una encuesta de satisfacción para ser aplicada a los clientes, esta encuesta es presentada a la gerencia general para su revisión y aprobación.

5.1.2. Una vez aprobada la encuesta se reparten para los gerentes de área para la aplicación de la encuesta de satisfacción (AC/01-1) vía telefónica.

5.1.4. Los resultados de estas encuestas son enviados al gerente de proyectos para su tabulación.

ADMINISTRACIÓN	PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE
-----------------------	---

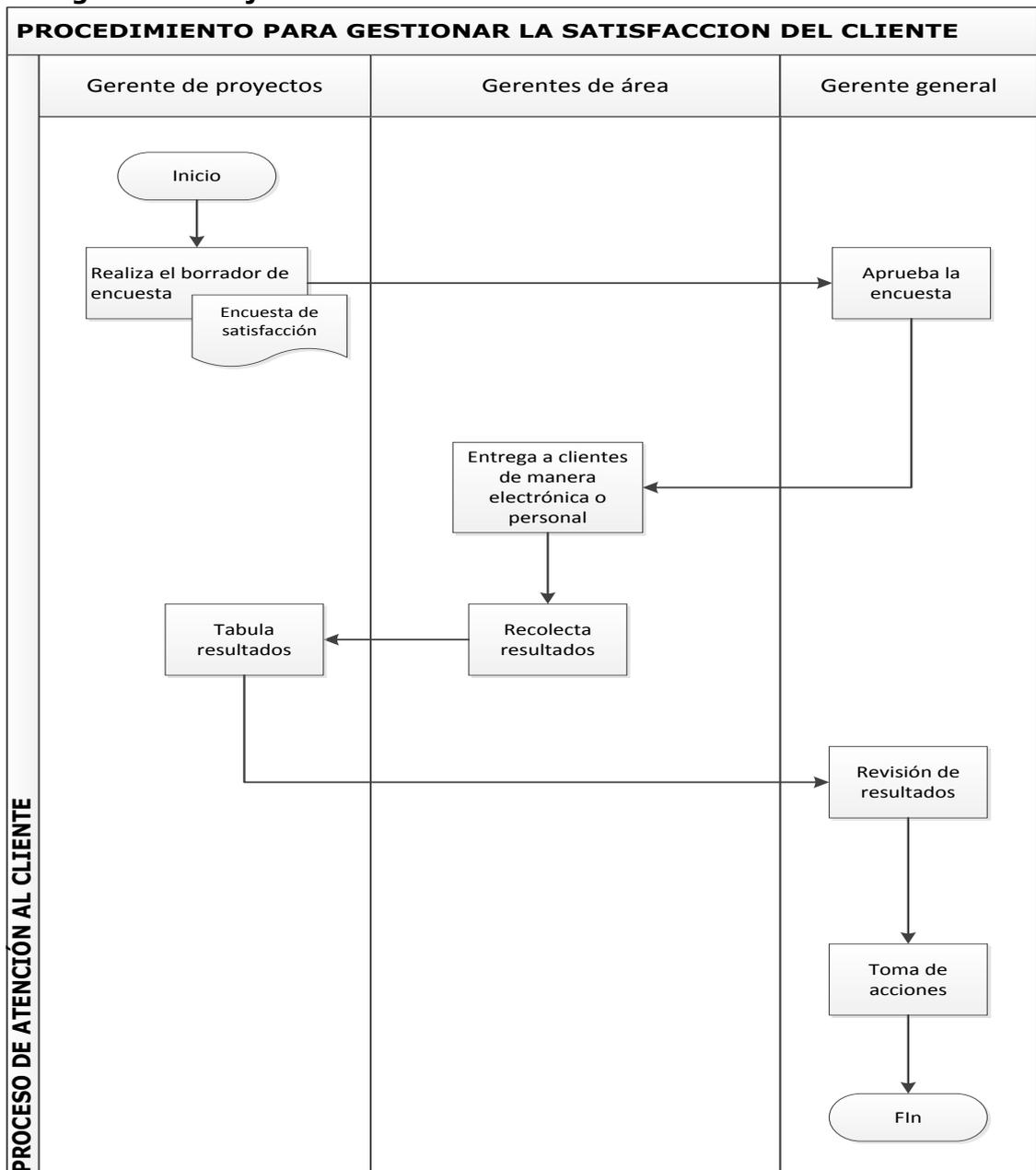
5.1.5. Los datos tabulados son revisados por la gerencia general en la reunión anual de revisión del sistema de gestión de calidad para la toma de acciones correctivas o preventivas necesarias.

6. Registros

Encuesta de satisfacción

AC/01-1

7. Diagrama de flujo





**PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE**

CÓDIGO: AC/02
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 75 de 2

ADMINISTRACIÓN		PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Establecer una metodología para la recolección de la información relativa a reclamos de clientes de RG MANAGEMENT CORP, con el fin de realizar su seguimiento y establecer las acciones correctivas adecuadas.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los reclamos realizados por los clientes de RG MANAGEMENT CORP.

3. Responsable

Gerentes de área
Asistente de gerencia

4. Políticas

Se debe atender todo reclamo de clientes.

Se recibe reclamos por escrito, de manera verbal, de manera personal y/o a través del personal de RG MANAGEMENT CORP.

5. Procedimiento

5.1. Recibida la queja o reclamo, la persona que lo recibe le informa a la asistente de gerencia para que lo registre en el formato "reclamo de cliente" (AC/02-1).

5.2. La asistente de gerencia se comunica con el gerente de área involucrado en el reclamo y solicita la solución inmediata del mismo, esta solución se registra en el formato "reclamo de cliente" (AC/02-1).

Nota: en el caso de que el reclamo no pueda ser solucionado de manera inmediata el gerente de área informará al cliente las acciones emprendidas y su plazo de solución.

5.3. A través de los registros de "reclamo de cliente" (AC/02-1), la asistente de gerencia controla los reclamos repetitivos o puntuales que necesiten toma de acciones correctivas o preventivas.

Nota: en los casos que requiera la toma de acciones correctivas o preventivas se actuará según lo estipulado en el "procedimiento para acciones correctivas y preventivas" (GC/05).



**PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE**

CÓDIGO: AC/02
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 2 de 2

ADMINISTRACIÓN

**PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE
QUEJAS Y RECLAMOS**

5.4. Luego de que el reclamo ha sido solucionado, la asistente de gerencia se comunica con el cliente que realizó el reclamo para confirmar que el reclamo ha sido resuelto satisfactoriamente y lo registra en el mismo formato.

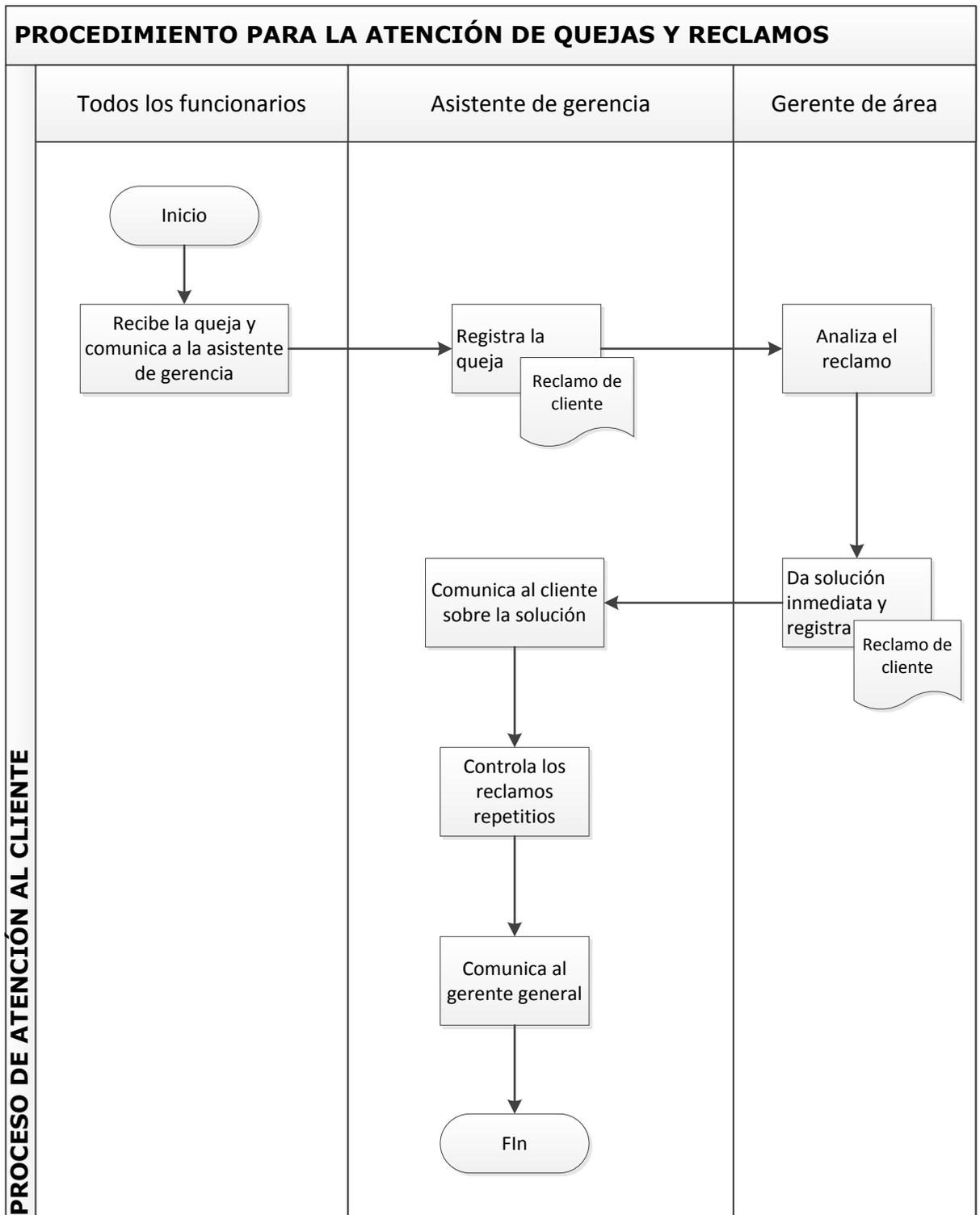
Nota: en caso de persistir el reclamo o de existir uno nuevo se procede desde el numeral 5.1.

5.5. Semanalmente la asistente de gerencia informa al gerente general sobre los reclamos atendidos y las acciones tomadas para su respectiva solución.

6. Registros

Reclamo de cliente AC/02-1

7. Diagrama de flujo



4.6. Definición de Procedimientos de Apoyo.

	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO: RH/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 78 de 2
RECURSOS HUMANOS		PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Establecer una metodología que permita una adecuada selección del personal e inducción a la organización.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica para todos los aspirantes y colaboradores nuevos de RG MANAGEMENT CORP.

3. Responsables

Gerentes de áreas
Gerente general
Asistente de gerencia general

4. Políticas

4.1. Se llevará una base de datos con archivos de aspirantes (interesados que se han presentado, recomendados, estudiantes o practicantes de colegios o universidades), que contenga todo el currículum vitae y demás información.

5. Procedimiento

5.1. Procedimiento de selección

5.1.1. En caso de que exista una necesidad de contratar personal en cualquier área el gerente del área deberá informar a la gerencia general.

5.1.2. La gerencia general solicita a la asistente de gerencia publicar por medios masivos la oferta de contratación y/o se piden referidos al personal interno, clientes y proveedores.

5.1.3. Los aspirantes deben presentar su carpeta con su hoja de vida y otros documentos que habiliten su experiencia, educación y formación de acuerdo al perfil de cargo (RH/01-1) del puesto a ocupar.

Nota: cuando exista la necesidad de crear un nuevo cargo, el perfil es realizado por el gerente de proyectos y aprobado por la gerencia general. Todos los perfiles se revisan una vez por año para determinar su validez.



PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO: RH/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 2 de 2

RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

5.1.4. Todas las carpetas de los candidatos preseleccionados son analizadas por el gerente general junto con el responsable del área y los mejores tres candidatos son llamados para una entrevista.

5.1.5. El gerente general y el gerente de área que solicitó el nuevo personal realizan las entrevistas a los candidatos y deciden la persona idónea para ocupar el cargo.

5.1.6. La asistente de gerencia coordinará con el aspirante favorecido sobre su proceso de ingreso incluyendo los documentos requeridos en el formato "hoja de inducción a nuevos colaboradores" (RH/01-2), que deberá presentar para legalizar su ingreso como colaborador del club.

5.1.6. El nuevo colaborador puede ser sometido a referencias laborales o personales, según sea el caso.

5.2. Procedimiento de inducción

5.2.1. El nuevo colaborador en su primer día de trabajo deberá presentarse en la oficina de la asistente de gerencia en donde se le entregará y explicará las partes más relevantes del reglamento interno y de otras políticas internas, además de su perfil de cargo y los procedimientos que tenga relación por su cargo.

5.2.2. El gerente general hará la presentación oficial del nuevo colaborador a todo el personal y el gerente de área le acompañará por un recorrido de las áreas generales hasta su puesto de trabajo.

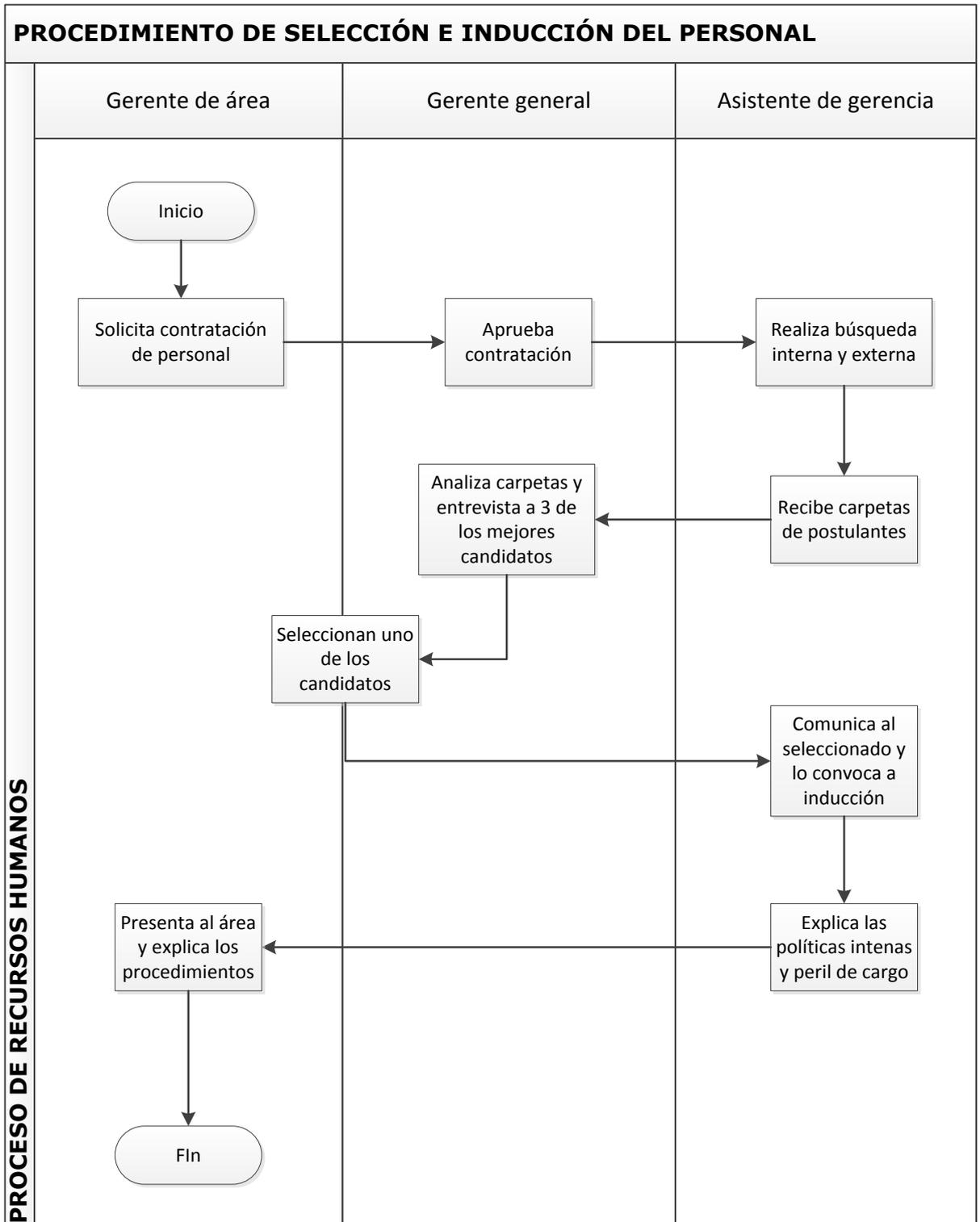
5.2.3. La asistente de gerencia incluye los datos del nuevo colaborador en el sistema de seguridad para control de ingreso y salida, se le entrega la identificación y sus uniformes.

5.2.4. El nuevo colaborador firmará un contrato de trabajo con la organización y deberá cumplir los períodos de prueba establecidos en éste, durante los primeros noventa días su desempeño será evaluado por el gerente general para determinar la permanencia del colaborador o la terminación del contrato.

6. Registros

Perfil de cargo RH/01-1
Hoja de inducción a nuevos colaboradores RH01-2

7. Diagrama de flujo





PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO: RH/02
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 81 de 2

RECURSOS HUMANOS		PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Definir una metodología para evaluar la competencia del personal y tomar las acciones correctivas que permitan desarrollarla a través de formación y capacitación efectiva.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica para todos los colaboradores de RG MANAGEMENT CORP que incidan directa o indirectamente a la calidad del producto y/o servicio.

3. Responsables

Responsables de áreas
Asistente de gerencia general
Gerente general

4. Procedimiento

Competencia

La competencia es evaluada a partir de aspectos importantes que tienen gran incidencia sobre el personal de la organización, estos son:

- Educación
- Formación
- Habilidades y talentos (competencias organizacionales y técnicas)
- Experiencia
- Indicadores del proceso (definidos en las fichas de procesos).

4.1. Evaluación de la educación, formación y experiencia

4.1.1 el gerente general evalúa éstos aspectos comparando la ecuación y experiencia establecida en el perfil de cargo (TH/01-1) contra la indicada en la carpeta del colaborador aspirante al momento de la contratación del personal.

4.1.2. Dependiendo del cargo, el gerente general decidirá si la brecha existente es excluyente o no para ocupar dicho cargo.

4.1.3. Para el resto del personal, estos aspectos se evaluarán anualmente para verificar las brechas existentes y establecer acciones para cada caso.

4.1.4. Las acciones tomadas se registraran en el formato de solicitud de acción correctiva/preventiva (GC/04-1), se archivarán las copias en las carpetas del personal y se notificara al representante de la dirección para su seguimiento.

4.2. Evaluación de las habilidades (competencias organizacionales y técnicas).

4.2.1. La evaluación de las competencias organizacionales y técnicas es realizada por cada jefe directo a todo su persona, una vez al año.

4.2.2. La evaluación se realiza en base a las competencias especificadas en los perfiles de cargo, bajo el formato "evaluación de competencias" (TH/02-1) y se establecen las brechas existentes y las acciones a tomarse.

4.2.3. Las acciones tomadas se registraran en el formato de solicitud de acción correctiva/preventiva (GC/04-1), se archivarán las copias en las carpetas del personal y se notificara al representante de la dirección para su seguimiento.

4.4. Capacitación

4.4.1. El gerente general anualmente establece los planes de capacitación en el registro "cronograma de capacitación" (TH/02-4) para el personal de acuerdo a los resultados de la evaluación y los cursos existentes en el mercado.

4.4.2. Los cursos de capacitación pueden ser internos o externos, en los dos casos se debe coordinar en las áreas la asistencia de los colaboradores para no descuidar los puestos de trabajo.

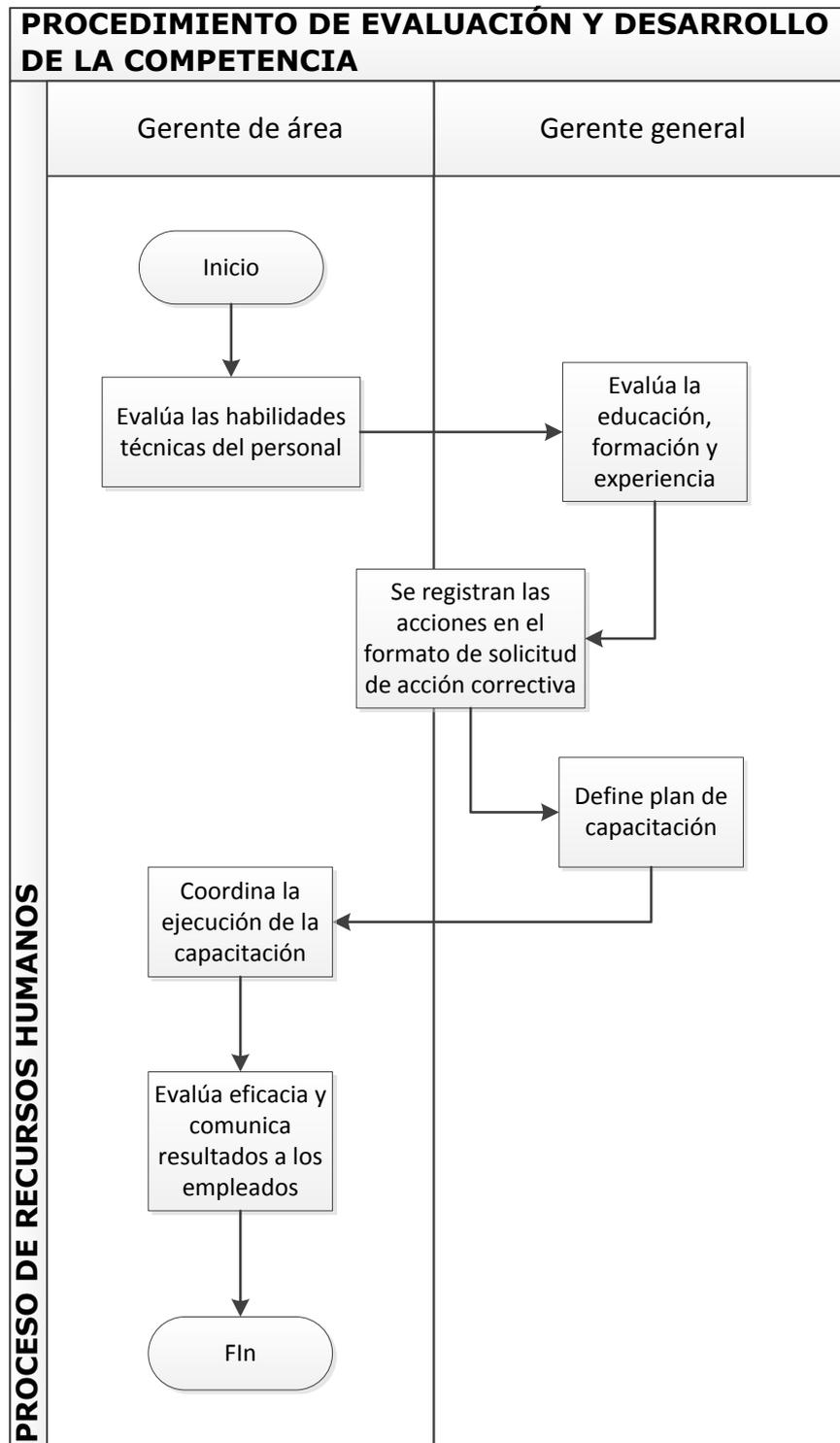
4.4.3. En el caso de las capacitaciones externas, se deberá solicitar los registros correspondientes de asistencia o de aprobación y se archivarán en cada carpeta del colaborador; para el caso de capacitaciones internas se llenara el formato "registros de capacitación" (TH/02-2)

4.4.4. Para toda capacitación recibida, el jefe inmediato del colaborador que recibió la misma deberá verificar su eficacia, un mes después, a través del formato de "evaluación de capacitación" (TH/02-3) y archivarlo en las carpetas del personal.

5. Registros

Evaluación de competencias	(TH/02-1)
Registros de capacitación	(TH/02-2)
Evaluación de capacitación	(TH/02-3)
Cronograma de capacitación	(TH/02-4)

6. Diagrama de flujo





MANTENIMIENTO		PROCESO DE MANTENIMIENTO	CÓDIGO: MN/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 84 de 2
		PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Disponer de un sistema de gestión de mantenimiento de las instalaciones, maquinaria/equipos y vehículos de RG MANAGEMENT CORP, proporcionando los servicios técnicos requeridos para una operación segura, satisfactoria y eficiente de las actividades programadas.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todo la maquinaria/equipo y vehículos de RG MANAGEMENT CORP.

3. Definiciones

Mantenimiento correctivo: categoría de mantenimiento que busca corregir la falla o irregularidad en el momento en que se presente.

Mantenimiento preventivo: categoría de mantenimiento que busca anticiparse a la falla, mediante revisiones periódicas.

El mantenimiento preventivo, puede realizarse en forma:

Sistemática: cumpliendo horas de trabajo o volumen de producción.

Aseo: para facilitar detección de anomalías.

Lubricación y reemplazo periódico de elementos.

Inspección: para detectar un desgaste, una degradación o la evolución de una falla incipiente.

4. Responsables

Gerente general

Gerentes de área

Maestros de taller

5. Procedimiento

5.1. Mantenimiento correctivo

5.1.1. Todos los empleados de RG MANAGEMENT CORP son responsables de informar a su jefe inmediato sobre la maquinaria/equipos y vehículos que presentan problemas o han sufrido algún daño.

MANTENIMIENTO

**PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO
CORRECTIVO Y PREVENTIVO**

- 5.1.2. En el caso de los vehículos, se le informará directamente a la asistente de gerencia general y en el caso de maquinaria/equipos se le informará al gerente general.
- 5.1.3. Dependiendo del tipo de trabajo a realizar, el gerente general o la asistente de gerencia general coordina los recursos y los proveedores para la ejecución del trabajo, y acuerda con los jefes de las áreas involucradas, su ejecución.
- 5.1.4. Una vez realizado el trabajo, el responsable a cargo registra en el formato "ficha técnica de maquinaria/equipo o vehículo" (MN/01-1) los trabajos implementados en los mismos.

5.2. Mantenimiento preventivo

- 5.2.1. Cada año, en el mes de diciembre, el gerente de proyectos realiza el "programa anual de mantenimiento preventivo" (MN/01-2), para la maquinaria/equipos y vehículos basados en las recomendaciones y catálogos de los fabricantes y en el comportamiento histórico de los mismos.
- 5.2.2. En el "programa anual de mantenimiento preventivo" (MN/01-2), se establece la periodicidad de mantenimiento de maquinaria/equipos, vehículos e instalaciones de RG MANAGEMENT CORP.
- 5.2.3. Todos los trabajos de mantenimiento preventivo que se realicen de la maquinaria/equipos o vehículos deben ser registrados en el "ficha técnica de maquinaria/equipo o vehículo" (MN/01-1)

Nota: para ciertos trabajos de mantenimiento se debe utilizar la tarjeta de seguridad (anexo no. 2) para advertir el no accionamiento de la maquinaria/equipo o vehículo. Esta tarjeta es colocada visiblemente en el sitio del mantenimiento. Una vez concluido el trabajo es retirada únicamente por el responsable del mantenimiento.

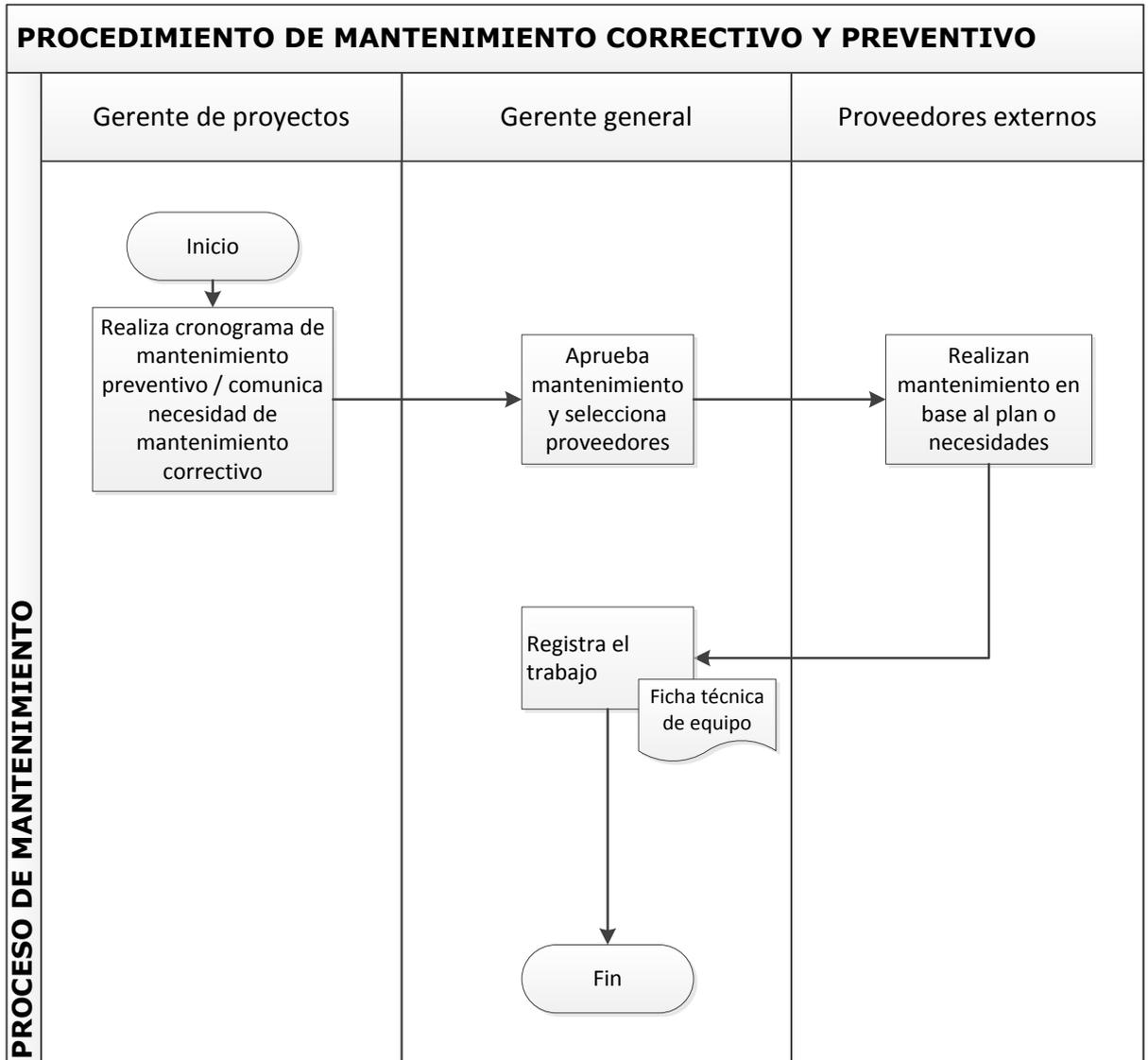
6. Registros

Ficha técnica de maquinaria/equipo o vehículo	MN/01-1
Programa anual de mantenimiento preventivo	MN/01-2

7. Anexos

Anexo no.1	Codificación de maquinaria
Anexo no.2	Tarjeta de seguridad

8. Diagrama de flujo



**PROCESO DE CONTABILIDAD****CÓDIGO:** CT/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 87 de 2

FINANZAS		PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Objetivo

Establecer una metodología que permita realizar en forma ordenada el presupuesto para el funcionamiento de RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todas las áreas que conforman RG MANAGEMENT CORP.

3. Responsable

Gerente general
Gerente financiero
Gerente de área

4. Procedimiento

4.1 en el mes de noviembre de cada año el gerente de área elabora su "planilla presupuestaria" (CT/01-1) para ser revisadas por el gerente financiero y aprobada por el gerente general.

Nota: la planilla presupuestaria se elabora con base cero, eso quiere decir estimar los recursos necesarios (gastos a incurrirse) para obtener los ingresos futuros que le permitan al área ser rentable y eficiente a largo plazo.

4.3. La información de las planillas presupuestarias son unificadas en el formato "presupuesto condensado" y una copia del mismo es entregado al gerente general para su revisión y aprobación

4.4. Una vez aprobado el presupuesto condensado, cada planilla presupuestaria en entregada a los gerente de áreas.

4.5. El gerente financiero realiza un seguimiento a los ingresos y gastos incurridos por las áreas, de forma diaria con la ayuda del formato "orden de compra" (CO/01-2) para verificar con el "presupuesto condensado" (CT/01-2) que se cumpla lo establecido en el presupuesto.

4.6. Mensualmente en las reuniones de comités de comunicación, el gerente financiero presenta a los gerentes de área los resultados de su gestión financiera previamente revisados y aprobados por la comisión económica y por directorio.

FINANZAS	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO
-----------------	--

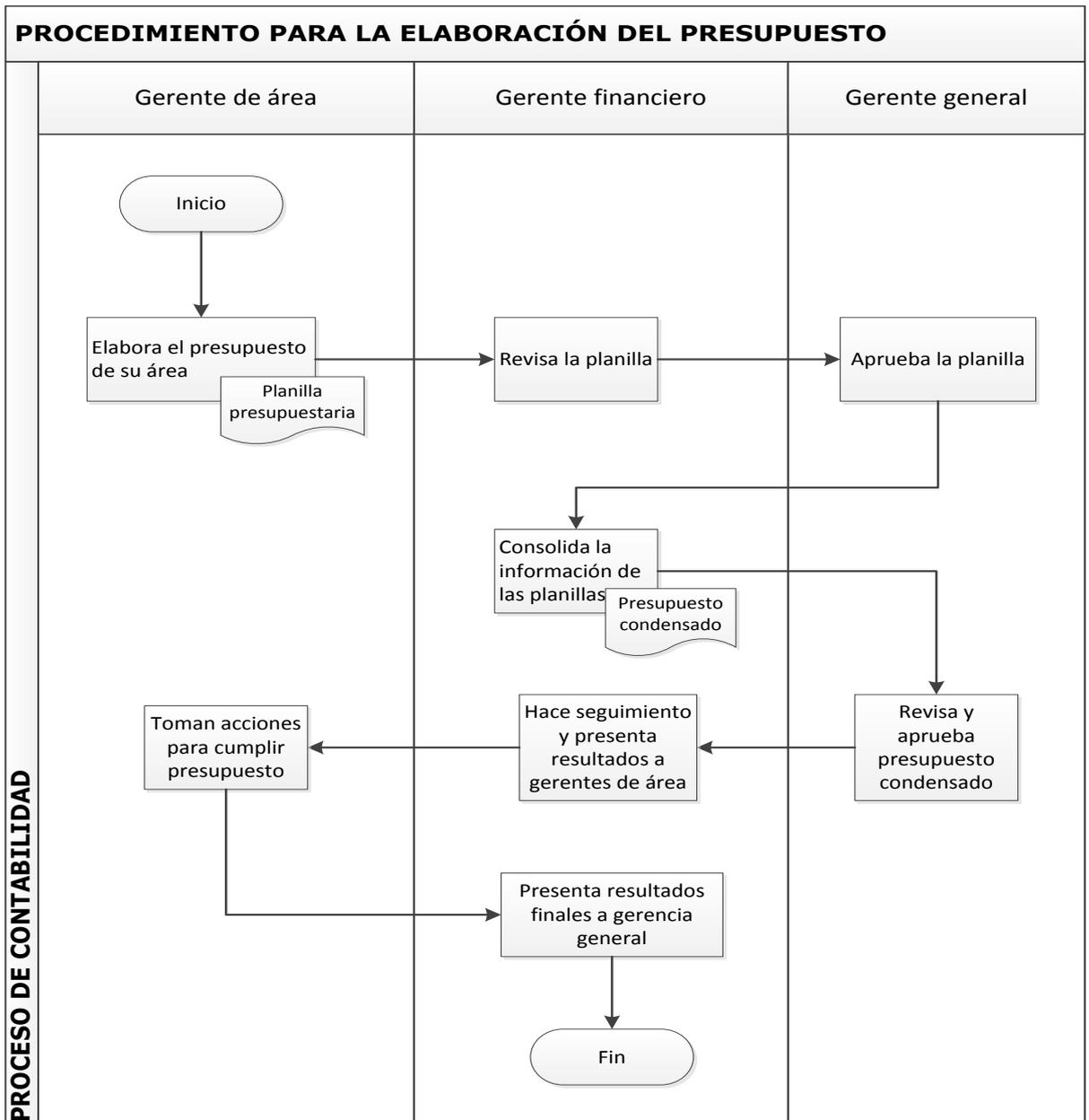
Nota: en el caso en el que se presente un gasto necesario no presupuestado, se cuenta con un rubro especial dentro del "presupuesto condensado" (CT/01-2) para cubrir dichas eventualidades, previa autorización de gerencia general.

5. Registros

Planilla presupuestaria (CT/01-1)

Presupuesto condensado (CT/01-2)

6. Diagrama de flujo



**PROCESO DE SISTEMAS****CÓDIGO:** SI/01
REVISIÓN: 0
PÁGINA: 89 de 2

ADMINISTRACIÓN		PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO DE SISTEMAS	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

1. Objetivo

Establecer una metodología para realizar el mantenimiento periódico de todos los sistemas y equipos informáticos de RG MANAGEMENT CORP.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todo el hardware y software que existe en RG MANAGEMENT CORP.

3. Responsables

Jefe de sistemas

4. Procedimiento

Para realizar un mantenimiento eficaz de los sistemas informáticos de RG MANAGEMENT CORP, se ha establecido realizar respaldos de la información, actualización de antivirus y mantenimiento del hardware y software.

4.1. Respaldo de la información:

- 4.1.1. La información concerniente al sistema de gestión de calidad, se encuentra compartida en una nube a la que tienen acceso el personal de RG MANAGEMENT CORP.
- 4.1.2. El respaldo de la información necesaria se lo realiza de manera manual semanalmente en horarios previamente establecidos, toda la información respaldada se encuentra guardada en un disco duro externo bajo custodia del coordinador de sistemas.

4.2. Actualización de antivirus:

- 4.2.1. El proveedor de sistemas realiza la revisión de virus por máquina automáticamente por internet a través de un programa instalado para el efecto.
- 4.2.2. Las actualizaciones de las versiones de los antivirus es evaluada anualmente por el proveedor de sistemas según las nuevas ofertas presentadas en el mercado y se decide la aprobación de la compra y/o cambio, basándose en el presupuesto asignado o en la disponibilidad de software libre.

4.3. Mantenimiento de programas informáticos contables y/o financieros:

4.3.1. Anualmente en el mes de enero, el coordinador de sistemas revisa la versión de los programas existentes, y de acuerdo a los requerimientos solicitados por las entidades de control, o en base a la versión vigente de dichos programas se procederá a solicitar la actualización.

Nota: para la actualización de las versiones de los programas, se necesita la autorización de la gerencia financiera y gerencia general.

4.3.2. Si una nueva versión de los programas estuviera vigente antes de la revisión anual; el usuario deberá informar al gerente general, quien solicitará el cambio de versión al proveedor.

4.3.3. Las actualizaciones de los programas son controladas por el coordinador de sistemas a través del formato "solicitud de cambios en software" (SI/01-4), en donde se registra la versión actual y la nueva versión, con sus nuevas funciones.

4.4. Mantenimiento de equipos informáticos:

4.4.1. El mantenimiento preventivo de todos los equipos informáticos de RG MANAGEMENT CORP se realiza anualmente el coordinador de sistemas según lo establecido en el "calendario de mantenimiento preventivo de equipos informáticos" (SI/01-1).

4.4.2. Los resultados del trabajo preventivo se registran en el formato "bitácora informática" (SI/01-2).

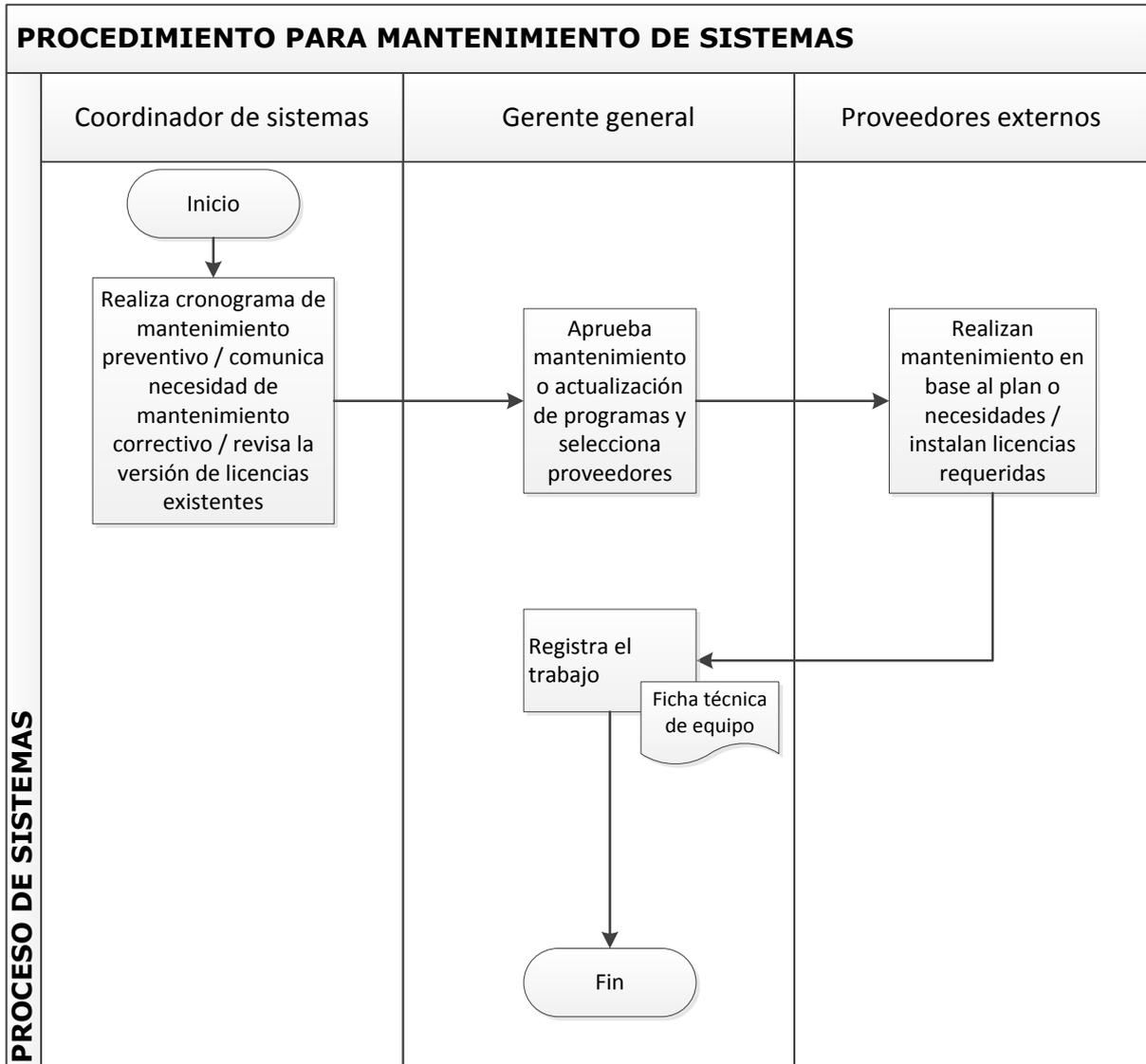
4.4.3. El mantenimiento correctivo se realiza tomando en cuenta las necesidades de los usuarios por problemas presentados, los cuales son comunicados directa y personalmente al coordinador de sistemas para que dé la solución respectiva.

4.4.4. Todos los equipos informáticos de RG MANAGEMENT CORP poseen una "ficha técnica de equipos informáticos" (SI/01-3) en este formato se registran sus componentes físicos y lógicos del equipo.

5. Registros

Calendario de mantenimiento preventivo de Equipos informáticos	SI/01-1
Bitácora informática	SI/01-2
Ficha técnica de equipos informáticos	SI/01-3

6. Diagrama de flujo



4.7. Definición de objetivos e indicadores de gestión para todos los procesos

Una vez definidos los procesos de la organización, se deben establecer los indicadores de gestión para cada uno, a través de esta medición se puede valorar el cumplimiento de las actividades descritas en los procedimientos y cuya responsabilidad de revisión y ejecución es de cada gerente de área.

Para establecer los indicadores, se analizaron las actividades que se deben realizaren cada proceso con los 3 gerentes de área, así como los reclamos de los clientes más recurrentes, el objetivo era generar métodos de evaluación de los procesos que garanticen su eficiencia.

Los indicadores de cada proceso son:

Tabla 6: Indicadores de gestión

INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD
Incrementar la satisfacción del Cliente	Percepción del cliente / expectativa del servicio	Semestral
Solucionar reclamos de clientes	Reclamos solucionados / atendidos	Mensual
Cumplir presupuesto de Ventas (por categoría)	Presupuesto ejecutado / planificado	Mensual
Controlar presupuesto	Presupuesto general ejecutado / planificado	Mensual
Emitir facturación correcta a los clientes	Facturas correcta / total facturas emitidas	Mensual
Contar con documentación legal en orden.	Trámites legales aprobados / Total trámites legales.	Semestral
Cumplir programación de Proyectos	Proyectos cumplidas / Proyectos programados	Mensual
Cumplir presupuesto de compras	Presupuesto ejecutado / planificado	Mensual
Contar con proveedores calificados (tecnología)	Proveedores calificados / Total proveedores	Semestral
Controlar procesos	Procesos auditados / total procesos	Trimestral
Garantizar la operatividad del parque informático	Mantenimiento preventivo ejecutado / planificado	Trimestral
Disminuir incidentes	Incidentes solucionados / reportados	Trimestral
Contar con respaldos de la información	Máquinas respaldadas / total máquinas	Trimestral

Aumentar satisfacción cliente interno	Percepción del colaborador / expectativa del clima laboral	Anual
Contar con personal capacitado	Capacitación ejecutada / planificada	Anual
Disminuir rotación de personal	Personal reemplazado / total personal	Anual
Contar con personal competente	Competencias reales / competencias requeridas	Anual

Fuente: Investigación realizada en la empresa RG Management Corp.
 Elaborador por: Betty Romo

CONCLUSIONES.

Al realizar este trabajo de diseño del sistema de gestión por procesos se ha encontrado como una de las tantas fortalezas, la buena relación existente entre los directivos, los empleados y los clientes de la organización que permitió realizar con armonía y facilidad el diagnóstico de la situación actual así como las entrevistas con los clientes para la ejecución de las encuestas. Obteniendo información valiosa que sirvió como base en la formulación de los procedimientos e indicadores de gestión de la organización.

Otro punto favorable ha sido la poca cantidad de personal que con buena actitud y predisposición que propició una fluida entrega de información, así como el acompañamiento para el diseño de estrategias de control y gestión internas. Se evidenció al tipo de redacción de los procedimientos como un factor determinante para la comprensión de los mismos y eje fundamental para su posterior capacitación y ejecución. Ya al tener claramente descrito quien, cuando, como se realizan las actividades, la comprensión, revisión, formación y cumplimiento de los procesos fluye de manera muy rápida.

Los indicadores se encuentran íntimamente relacionados con los resultados de las encuestas de satisfacción y con el cumplimiento de los procesos internos diseñados, aunque es una debilidad el desconocimiento de la definición de indicadores, lo que ocasiona cierto rechazo hacia la “medición” ya que el personal se siente amenazado y podría ocasionar que esconda información clave para el cálculo correcto de los objetivos. Cuando lo que se busca con el establecimiento de indicadores es controlar y mejora la gestión de los procesos.

Se estableció un plan de mejoras dirigido a cada dimensión de servqual, que conjuntamente con la estandarización de las actividades, documentos o registros dentro del sistema de gestión por procesos y la capacitación al personal garantizará la estandarización de los servicios que brinda la organización y mejorará notablemente la percepción de los clientes, disminuyendo la brecha entre dicha percepción y la expectativa que tienen sobre un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES

Para posteriores estudios en cuanto a la gestión por procesos es recomendable empezar a diseñarlos de la mano de los directivos de cada área o departamento ya que este estudio conllevó horas de revisiones, análisis y discusiones sobre las actividades que hubieran sido mejor administradas si se las hubiera realizado directamente con el jefe o responsable del área; al realizarlas con el personal ejecutor muchas de las ocasiones conllevaba doble trabajo.

Si bien es cierto que el responsable/usuario del proceso conoce cómo realizar sus funciones o actividades, se recomienda a los Directivos de las áreas definir la brecha de la actividad que se está realizando actualmente y la actividad que debería realizarse para mejorar el proceso. Además los mandos medios también deberían participar en la realización de la planeación estratégica, para que enfoquen sus actividades y la de su personal a cargo en los objetivos generales y alineen sus esfuerzos en la consecución de la misión y visión de la organización.

Es recomendable también que los mandos medios sean los que realicen la capacitación, control y seguimiento de su personal para verificar que se ejecuten las actividades descritas en los procedimientos; además las Gerencias deberían establecer programas de capacitación generales sobre temas de procesos e indicadores de gestión antes de comenzar su implementación para minimizar el impacto cultural que ocasiona este tipo de cambios organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Baker, Julie. The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. The services challenge: Integrating for competitive advantage, 1986, vol. 1.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. The Journal of Marketing.
- Cândido, C. J., & Morris, D. S. (2001). The implications of service quality gaps for strategy implementation. Total Quality Management.
- Delene, L.M y Brogowics, AA. (1990). Student health care needs, attitudes and behavior: Marketing implications for college health centers. Journal of American College Health
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. European journal of marketing. Vol 16.
- Harrington, H. (1993). Mejoramiento con los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. and Baptista Lucio, M. (2000). Metodología de la investigación (5a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Matsumoto, Nishizawa Reina, M. (2017). Desarrollo del Modelo servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. PERSPECTIVAS.
- McDaniel, C. and Gates, R. (2016). Investigación de mercados (10a. ed.). Distrito Federal: Cengage Learning.
- Muñiz González, L. (2003). Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Gestión.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal of Marketing.

- Pérez Fernández de Velasco, J. (2015). Gestión por procesos. Madrid (España): ESIC Editorial.
- Roger D. Wimmer, Joseph R. Dominick, (1996). La investigación científica de los medios de comunicación Bosh Casa Editorial.
- Senlle, A. (2001). ISO 9000-2000. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A., Martínez, E. y Martínez, N. (2001). ISO 9000:2000. Barcelona: Gestión 2000.
- Serrano, A., & López, F. (2000). Modelos de gestión de calidad de servicio: Revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. Universidad Cantabria.
- Singh Soin, S. (2011). Control de calidad total. McGraw-Hill Interamericana.
- Spangenberg, E. R., Crowley, A. E., & Henderson, P. W. (1996). Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors?. The Journal of Marketing
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO 1 – Encuestas de satisfacción del cliente

Estimado Cliente:

Es un gusto saludarle por este medio; conocemos del valor de la opinión de los clientes con respecto a la prestación de nuestros servicios, por esta razón le solicitamos que nos dedique unos minutos para llenar el siguiente formulario. Quedamos agradecidos por su tiempo y estamos convencidos que su información nos llevará a darle un mejor servicio siempre pensando en la mejora continua:

Favor complete con una “X” en el casillero que usted considere, de acuerdo al siguiente cuadro:

Percepción	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Valoración	5	4	3	2	1

ASPECTOS	VALORACIÓN				
	5	4	3	2	1
Agilidad en la atención telefónica que recibió la primera vez					
Cumplimiento de las fechas ofrecidas para la visita inicial a sus instalaciones					
Claridad en el tríptico informativo de la empresa					
Conocimiento del asesor conocimiento de los temas tratados					
Entrega de información sobre los requisitos legales a cumplir					
Trayectoria de la empresa					
Concordancia de los temas asesorados con las necesidades presentadas					
Apertura del asesor para escuchar sus sugerencias y/o reclamos					
Atención personalizada por parte del asesor					
Claridad en los informes recibidos luego de las visitas					
Cumplimiento en los informes recibidos luego de las visitas					
Los procedimientos levantados de acuerdo a necesidades					
Predisposición del asesor para atender en citas adicionales no programadas					
Predisposición del asesor para solventar sus inquietudes					
Agilidad de atención durante sus visitas a la oficina					
Cumplimiento de los plazos establecidos según lo acordado					

ANEXO 2 – RESULTADOS DE ENCUESTAS SERVQUAL

Dimensiones	Temas por dimensión	Media Aritmética	IS: Percepción - Expectativa
Confiabilidad	Agilidad en la atención telefónica que recibió la primera vez	4,89	-0,11
	Cumplimiento de las fechas ofrecidas para la visita inicial a sus instalaciones	4,92	-0,08
	Claridad en el tríptico informativo de la empresa	4,07	-0,93
	Total Confiabilidad	4,63	-0,37
Seguridad	Conocimiento del asesor de los temas tratados	4,92	-0,08
	Entrega de información sobre los requisitos legales a cumplir	4,03	-0,97
	Trayectoria de la empresa	3,92	-1,08
	Concordancia de los temas asesorados con las necesidades presentadas	3,89	-1,11
	Total Seguridad	4,19	-0,81
Empatía	Apertura del asesor para escuchar sus sugerencias y/o reclamos	4,5	-0,5
	Atención personalizada por parte del asesor	3,57	-1,43
	Total Empatía	4,035	-0,97
Tangibilidad	Claridad en los informes recibidos luego de las visitas	4,53	-0,47
	Cumplimiento en los informes recibidos luego de las visitas	4,5	-0,5
	Los procedimientos levantados son de acuerdo a necesidades	4,28	-0,72
	Total Tangibilidad	4,44	-0,56
Sensibilidad	Predisposición del asesor para atender en citas adicionales no programadas	3,53	-1,47
	Predisposición del asesor para solventar sus inquietudes	3,89	-1,11
	Agilidad de atención durante sus visitas a la oficina	4	-1
	Cumplimiento de los plazos establecidos según lo acordado	3,78	-1,22
	Total Sensibilidad	3,8	-1,20

ANEXO 3 – REGISTROS DE LOS PROCEDIMIENTOS



Código: DG/01-1

Página: 1 de 1

CRONOGRAMA DE REVISIÓN ANUAL

AÑO:

REVISIÓN	ACTIVIDAD	MES											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Anual	Revisión Global del Sistema												
	Política de Calidad												
	Objetivos de Calidad												
	Infraestructura y Recursos												
Una vez por Semestre ó Después de cada auditoría	Resultados de las Auditorías de Calidad												
	Grado de Satisfacción de Clientes												
	Desempeño de indicadores de gestión por procesos												
	Seguimiento a los Reclamos de los Clientes												
	Seguimiento al Producto No Conforme												
	Revisión de las Acciones Correctivas Implantadas												
	Revisión de las Acciones Preventivas Implantadas												

ACTA DE REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE CALIDAD

FECHA:
ASISTENTES:

REVISIÓN ANUAL

Temas tratados	Información	Acción a tomarse	Responsable y fecha de ejecución
Revisión Global del SGC			
Política de Calidad			
Objetivos de Calidad			
Infraestructura y Recursos			
Otra información relevante al SGC (cambios que podrían afectar al SGC)			
Recomendaciones para la mejora			

REVISIÓN SEMESTRAL

Temas tratados	Información	Acción a tomarse	Responsable y fecha de ejecución
Retroalimentación de reuniones anteriores			
Seguimiento a las Auditorías Internas y externas de Calidad			
Grado de Satisfacción de Clientes			
Indicadores de Gestión por Proceso			
Quejas y Reclamos de Clientes			
Seguimiento al Producto No Conforme			
Revisión de las Acciones Correctivas Implantadas			
Revisión de las Acciones Preventivas Implantadas			
Recomendaciones para la mejora			

**OBJETIVOS DE CALIDAD
GENERALES**

AÑO:

Objetivo	Fórmula	Unidad	Meta	Periodicidad	Responsable de Reporte	Responsable de Cumplimiento

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS ACTIVOS

CODIGO: GC/02-1

PAGINA: 1 DE 3

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

REV: 0

PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	ESTADO DE REVISIÓN	ARCHIVO	ACCESO PERMITIDO	COPIAS CONTROLADAS	FECHA DE VIGENCIA



LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS

CODIGO: GC/02-2
PAGINA: 1 DE 1

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

REV: 0

NOMBRE DEL DOCUMENTO	PROCEDENCIA	ARCHIVO	FECHA DE EMISION	FORMA DE ACTUALIZACION	RESPONSABLE	N. COPIAS DISTRIBUIDAS	ACCESO PERMITIDO



CONTROL DE CAMBIOS EN DOCUMENTOS

CÓD: GC/02-3
PÁG: 104 de 136

Documento	Código	Ver.	Fecha:	Control de Cambios:	Registros anulados o cambiados:

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA/PREVENTIVA

Solicitante	
Área	
Gerente de área	
Fecha	

No:

Tipo de Acción:

Correctiva	<input type="checkbox"/>
Preventiva	<input type="checkbox"/>

Descripción del Hallazgo o la No Conformidad			
Descripción de la Corrección Inmediata tomada: (en caso de corresponder)			
Análisis de la Causa de la No Conformidad:			
Responsable	Acción a tomar	Plazo	Ejecutada
		Firma: Responsable Área	
¿La Acción fue implementada? SI - NO Observaciones:		Fecha: / /	
		Firma: Responsable del seguimiento	
¿La Acción tomada fue eficaz y eficiente? SI - NO Observaciones:		Fecha: / /	
		Firma: Representante de la Dirección	

PLAN ANUAL DE AUDITORÍAS

AÑO: _____

PLAN DE AUDITORÍA												
AUDITORÍAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Elaborado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

LISTADO DE AUDITORES INTERNOS CALIFICADOS

NOMBRE DE AUDITOR	ÁREA

Elaborado por:
Firma:
Fecha de elaboración:

**PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN
DE LA AUDITORÍA**

AUDITORIA INTERNA N°:	FECHA (S):
OBJETIVO:	
ALCANCE:	
AUDITOR LÍDER:	
CRITERIO DE AUDITORÍA:	

FECHA	HORARIO	PROCESO AUDITADO	AUDITOR (ES)	AUDITADO

LISTA DE VERIFICACIÓN

Auditoría No:	Fecha de auditoría:
Responsable Auditado:	Audidores designados:
Proceso Auditado:	No. ____ de ____

REFERENCIA	SOLICITUD - PREGUNTA	RESULTADO		OBSERVACIÓN
		C	NC	

INFORME DE AUDITORÍA
AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD No. ____

INFORME FINAL

1. Fecha de realización de la auditoría:
2. Fecha de presentación del informe:
3. Lugar de la auditoría:
4. Criterio de auditoría:
5. Objetivo de la auditoría:
6. Alcance de la auditoría (áreas y/o procesos que fueron auditados):
7. Equipo Auditor:
8. Personal entrevistado:
9. Conclusiones:
10. Recomendaciones:
11. Anexos
 - 11.1 Informe de No Conformidades.
 - 11.2 Listas de verificación utilizadas.



HOJA DE COSTOS

Código: PV/01-1
Página: 1 de 1

Descripción:		Proyecto:	
Cliente:		Servicio:	
Fecha:		Cotización No.:	

III. Mano de obra estimada

Hora Hombre	Departamento	Costo Hora Hombre	Total Mano de obra directa
	Ingeniería y diseño		
	Supervisión		
	Dibujante técnico		
	Soldador-armador		
	Ayudante		
			SUBTOTAL III

IV. Servicios Externos

ITEM	Descripción	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
	Almuerzos			
	Transporte			
	Hospedaje			
				SUBTOTAL IV

SUBTOTAL COSTOS

% **UTILIDAD**

% **DESCUENTO**

TOTAL

IVA 12%

PRECIO OFERTADO

Cotización N.

Señores.

Presente.

ITEM	CANT.	UNID.	DESCRIPCION	V.UNITARIO	SUBTOTAL
TOTAL MATERIALES:					
MANO DE OBRA Y DIRECCION:					
TOTAL:					

Condiciones Comerciales:

Forma de pago:

Tiempo de entrega:

Validez:

Garantía:

REPORTE DE PROYECTO

Cliente:	_____	Ubicación:	_____
Nombre del proyecto:	_____	Responsable:	_____
Objetivos:	_____	Duración estimada:	_____
		Fecha de inicio:	_____
		Fecha de finalización:	_____

Anotaciones:

ASIGNA EL PROYECTO

RESPONSABLE DEL PROYECTO

Copias entregadas:

Nombre:	_____	Firma:	_____
Nombre:	_____	Firma:	_____

SEGUIMIENTO

ACTIVIDAD	OBSERVACION	FIRMA



PLANIFICACION SEMANAL

COD: PV/01-4
PAG: 1 DE 1

Fecha: _____

Asistentes: _____

TEMAS TRATADOS	ENCARGADO	OBSERVACIONES



REQUISICION DE MATERIALES

Cod: CO/01-1
Pag: 1 de 1

Solicita:
Proyecto:

Fecha:

CODIGO	PROVEEDOR	DESCRIPCION	CANTIDAD

ORDEN DE COMPRA

Fecha:

DATOS DEL PROVEEDOR		
DATOS DE FACTURACION	DATOS PARA ENTREGA	PERSONAL DE CONTACTO

DESCRIPCION	CANTIDAD	PVP	TOTAL
SUBTOTAL			
IVA			
TOTAL			



PROVEEDORES CALIFICADOS

Fecha:

Cod: CO/02-2

Pag: 1 de 1

PRODUCTO / SERVICIO	PROVEEDOR	CALIFICACIÓN	ACCIONES A TOMARSE

ENCUESTA DE SATISFACCION

Cliente:

Fecha:

Contacto:

Favor escoja un Producto o Servicio

Marque con X la opción que más se ajusta a su criterio:

	5	4	3	2	1
Puntualidad en tiempos de entrega acordados.					
Fiabilidad de los productos y servicios.					
Cumplimiento de servicio post venta.					
Atención personalizada.					
Asistencia técnica en casos emergentes.					



RECLAMO DE CLIENTE

CODIGO: AC/02-1

PÁGINA: 1 DE 1

FECHA:

NOMBRE DEL CLIENTE:

PROYECTO:

**RESPONSABLE DEL
PROYECTO:**

RECLAMO:

SOLUCION:

TIEMPO DE EJECUCION DE SOLUCION:

RECLAMO

SI

NO

SOLUCIONADO:

PERFIL DE CARGO

CARGO:
AREA:
REPORTA A:
SUPERVISA A:

MISIÓN DEL CARGO

FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

FUNCIONES Y ACTIVIDADES SECUNDARIAS

CLIENTES

INTERNOS:

EXTERNOS:

COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS

NIVEL REQUERIDO

REQUISITOS BÁSICOS

EDUCACIÓN:

CONOCIMIENTOS ADICIONALES:

EXPERIENCIA:

OTROS:

HOJA DE INDUCCIÓN A NUEVOS COLABORADORES

Nombre de Colaborador:	
Área:	

Hoja de vida	
Copia Cédula de Identidad	
Copia Certificado de Votación	
Copia de la libreta de ahorros	
Certificados de Estudios	
Certificado de trabajos anteriores	
Certificados de Cursos Realizados	

INDUCCIÓN	
Entrega de Reglamento Interno	
Inducción sobre el Sistema de Calidad	
Entrega y explicación del Perfil de Cargo	
Recorrido por la organización y presentación al personal	
Entrega de Identificación Interna	
Inducción a Jefe inmediato	
Ingreso al sistema de Seguridad	
Entrega de uniformes	
Verificación de datos de referencias	

FIRMA Y ACEPTACIÓN DEL EMPLEADO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO:

CARGO DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

CARGO DEL EVALUADOR:

FECHA:

HABILIDAD:			
COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		Demuestra	Calificación

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre del Curso: _____

Fecha: _____

Instructor: _____

Asistente: _____

Preguntas:

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

Preguntas opción múltiple:

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
6.-			
7.-			
8.-			

Preguntas de explicación:

9.-
10.-



**FICHA TÉCNICA DE
MAQUINARIA/EQUIPO Y
VEHÍCULOS**

CÓDIGO: MN/01-1
PÁGINA: 125 de 136
REV: 0

Nombre:	
Código:	Marca:
Modelo:	#Serie:

Características generales
Descripción:
Dimensiones:
Usos de la máquina:

Componentes del equipo			
	(KW)	(V)	(A)
Motor principal:			
Motor marcha lenta:			
Motor ventilador:			

Combustibles y aceites que necesita para el funcionamiento		
Parte mecánica	Tipos de Aceite	Substitutos

Fecha	Trabajos Preventivos	OK	Repuestos Utilizados

Fecha	Trabajos Correctivos	Repuestos Utilizados	Observaciones

